



**RELATÓRIO FINAL:
RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS COMPLEXOS**

**GOVERNANÇA PÚBLICA E GESTÃO DO
CONHECIMENTO NA PREFEITURA DA CIDADE DO
RIO DE JANEIRO: PROGRAMA PILOTO DE GESTÃO
DO CONHECIMENTO APLICADO À GEO-RIO**

Beatriz Machado da Costa (SME)

Débora Andrade de Oliveira (SMFP)

Isabela dos Santos São Leão (SMG)

Michel Guimarães Diogo (SMIT)

Ramon Martins da Rocha (COMLURB)

Velber de Carvalho Pereira (SMH)

Consultoria: Marcela de Oliveira (SME)

**Projeto Final e Plano de Ação desenvolvidos no âmbito do
Programa Líderes Cariocas 2024**

Rio de Janeiro

Novembro 2024



“A Prefeitura tem o desafio de manter e melhorar sua capacidade de gestão e liderança. Dos servidores que ocupam posições de liderança, 44% poderão se aposentar em 2022, chegando a 50% em 2024. **É importante aproveitar essa experiência acumulada na preparação e transferência de conhecimento aos demais que irão continuar, para que o conhecimento não se perca e a renovação de posições ocorra de forma gradual e estruturada**”

(Plano Estratégico 2021-2024, Tema Transversal Governança)



SUMÁRIO

PARTE 1 –	SUMÁRIO EXECUTIVO.....	7
1.1.	Problema analisado	7
1.2.	Solução proposta	7
1.3.	Resultados almejados	7
PARTE 2 –	RELATÓRIO	8
2.1.	Problema analisado	8
2.2.	Método	13
2.2.1.	Persona e contexto do problema.....	15
2.2.1.1.	Dores de Roberto Almeida.....	15
2.2.1.2.	Necessidades de Roberto Almeida.....	16
2.2.1.3.	Impacto da Persona	17
2.2.2.	Raízes do problema	17
2.2.2.1.	Raiz 1: Mapeamento de Processos de Trabalho.....	18
2.2.2.2.	Raiz 2: Visão Sistêmica Insuficiente.....	19
2.2.3.	Conclusão do Método.....	20
2.3.	Solução proposta	21
2.3.1.	Detalhamento dos cinco pilares.....	21
2.3.1.1.	Mapeamento dos Processos Críticos	22
2.3.1.2.	Fortalecimento da Cultura Organizacional	22
2.3.1.3.	Uso Estratégico de Ferramentas Digitais	22
2.3.1.4.	Monitoramento e Avaliação de Impacto	22
2.3.1.5.	Comunicação e Disseminação Institucional.....	23
2.4.	Benefícios esperados	23
2.5.	Plano de Ação.....	24



2.5.1.	Formação do Grupo de Trabalho Transversal – GTT Gestão do Conhecimento..	24
2.5.2.	Criação e Aplicação de Questionários e Checklist.....	24
2.5.3.	Elaboração do Plano Estratégico Setorial	25
2.5.4.	Formação do Grupo de Trabalho	26
2.5.5.	Mapeamento e Modelagem de Processos.....	26
2.5.6.	Desenvolvimento da Central Digital de Conhecimento	27
2.5.6.1.	Google Drive: Controle de Permissões e Gestão de Acesso	29
2.5.7.	Capacitação e Fortalecimento da Cultura Organizacional	30
2.5.7.1.	Estratégia de Capacitação e Formação	30
2.5.8.	Monitoramento de Indicadores de Sucesso	32
2.5.9.	Formação do Grupo de Trabalho Transversal – GTT Replicação	32
2.5.10.	Plano de Expansão para Outros Setores da Prefeitura do Rio.....	32
2.6.	Matriz de Partes interessadas	33
2.6.1.	Administrar de Perto (alto poder/influência; alta disponibilidade/interesse):.....	34
2.6.2.	Manter Satisfeito (alto poder/influência; baixa disponibilidade/interesse):.....	35
2.6.3.	Manter Informado (baixo poder/influência; alta disponibilidade/interesse):	35
2.6.4.	Monitorar (baixo poder/influência; baixa disponibilidade/interesse):	36
2.7.	Ferramenta 5W2H.....	37
2.7.1.	Grupo de Trabalho Transversal – GTT Gestão do Conhecimento.....	38
2.7.2.	Criação e Aplicação de Questionários e Checklist.....	38
2.7.3.	Grupo de Trabalho – GT GEO-RIO.....	39
2.7.4.	Elaboração do Plano Estratégico Setorial – PES	40
2.7.5.	Mapeamento e Modelagem de Processos.....	41
2.7.6.	Central Digital de Conhecimento	42
2.7.7.	Capacitação e Fortalecimento Cultural	43



2.7.8.	Monitoramento de Indicadores de Sucesso	44
2.7.9.	Grupo de Trabalho Transversal – GTT Replicação	45
2.7.10.	Expansão do Programa para Outros Órgãos da Prefeitura.....	46
2.8.	Conclusão	46
2.9.	Próximos passos	47
2.9.1.	Fase 1 – Estruturação Inicial e Planejamento Estratégico (Curto Prazo).....	48
2.9.2.	Fase 2 – Mobilização e Implementação Piloto (Curto a Médio Prazo)	48
2.9.3.	Fase 3 – Expansão Interna na GEO-RIO (Médio Prazo)	48
2.9.4.	Fase 4 – Sustentabilidade e Encerramento (Médio a Longo Prazo)	49
2.9.5.	Impacto e Contribuições do PPGC GEO-RIO	49
REFERÊNCIAS		50
ANEXOS.....		51
Anexo 1:	Radiografia funcional dos servidores da GEO-RIO.....	51
Anexo 2:	Tela do MIRO: pergunta inicial e chuva de ideias (<i>brainstorm</i>)	52
Anexo 3:	Tela do MIRO: Cinco porquês	53
Anexo 4:	Divulgação do GTT Gestão do Conhecimento: minuta de Ato da Presidência da Fundação João Goulart.....	54
Anexo 5:	Telas <i>Google Forms</i> : questionário estruturado pré-implantação PPGC GEO-RIO..	56
Anexo 6:	Questionário estruturado pré-implantação PPGC GEO-RIO.....	58
Anexo 7:	Questionário estruturado de avaliação e monitoramento do PPGC: mapeamento e modelagem de processos	65
Anexo 8:	Estrutura Proposta para a Central Digital de Conhecimento no Google Drive.....	71
Anexo 9:	Material de comunicação e disseminação institucional do PPGC GEO-RIO	73
Anexo 10:	Memórias de Cálculo do PPGC GEO-RIO	75
Anexo 11:	Resumo visual 5W2H do PPGC GEO-RIO	84



COPPEAD
UFRJ



PARTE 1 – SUMÁRIO EXECUTIVO

1.1. Problema analisado

Conversas preliminares com a Fundação Instituto de Geotécnica do Município do Rio de Janeiro – GEO-RIO revelam desafios relacionados à falta de orientação sobre como proceder e onde localizar informações essenciais ao trabalho. A situação, agravada pela recente onda de aposentadorias, evidencia a necessidade de práticas para formação de sucessores e continuidade das atividades. A falta de compartilhamento estruturado de conhecimento, associada à ausência de processos formalmente mapeados e à percepção de baixa disponibilidade de dados organizados, compromete o planejamento, a execução das atividades e a preservação de conhecimento crítico. Este contexto, alinhado ao **Plano Estratégico da Cidade do Rio de Janeiro 2021-2024** (Tema Estratégico **Governança**, p. 279), fundamenta o presente trabalho.

1.2. Solução proposta

A proposta de solução envolve a implementação de **Programa Piloto de Gestão do Conhecimento aplicado à GEO-RIO – PPGC GEO-RIO**, o suporte do Escritório de Planejamento – EPL e do Escritório de Gerenciamento de Projetos e Metas – EGP-RIO, além de contar com o apoio da Empresa Municipal de Informática S.A. – IPLANRIO, e da Coordenadoria Geral de Comunicação Institucional – CGCI. O programa será estruturado em cinco pilares: **Mapeamento e Modelagem dos Processos; Fortalecimento da Cultura Organizacional; Uso Estratégico de Ferramentas Digitais; Monitoramento e Avaliação de Impacto; e Comunicação e Disseminação Institucional.**

1.3. Resultados almejados

A expectativa é que o programa piloto melhore a eficiência operacional da GEO-RIO, reduzindo a perda de conhecimento e agilizando o acesso às informações. Com a consolidação de uma cultura de aprendizado e colaboração contínuos, o programa busca reter o conhecimento essencial e garantir sua aplicação no dia a dia dos projetos. O sucesso do piloto poderá servir como referência para a implementação do modelo em outros órgãos da Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro – PCRJ, promovendo uma gestão pública mais eficiente e inovadora.



PARTE 2 – RELATÓRIO

2.1. Problema analisado

O **Plano Estratégico da Cidade do Rio de Janeiro 2021-2024**, em seu tema **Governança**, ressalta que o cotidiano desafiador dos milhares de servidores que atuam nas diversas frentes pertencentes à nossa cidade evidencia a necessidade de aperfeiçoamento constante das práticas, processos, ferramentas digitais e eficiência no trabalho. Além disso, estabelece como prioridade a modernização das práticas administrativas e a valorização das pessoas como principais ativos da administração pública. Essas diretrizes são traduzidas em **Iniciativas Estratégicas – IE** que guiam a gestão municipal rumo à eficiência, transparência e inovação. Para o contexto do nosso trabalho, destacamos:

- **IE3 – Governo Digital**, com a recuperação da capacidade tecnológica, promovendo um ambiente mais conectado e eficiente;
- **IE4 – Gente**, com foco na capacitação e formação de sucessores, garantindo a continuidade do conhecimento institucional;
- **IE5 – Liderança pelo Exemplo**, com a otimização dos espaços utilizados, visando maior integração e colaboração;
- **IE6 – Planejamento Integrado de Alto Desempenho**, que prioriza a abertura de dados e a elaboração de Planos Estratégicos Setoriais para maior transparência e alinhamento estratégico.

Diante dessas metas, identificamos, em nossas análises, que a **falta de clareza sobre os papéis e responsabilidades dos servidores** e a **subutilização das ferramentas tecnológicas disponíveis** têm gerado desafios significativos no cotidiano da Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro – PCRJ. Esses fatores comprometem diretamente os objetivos propostos pelas iniciativas estratégicas, criando um ambiente onde **o compartilhamento de informações é dificultado, o conhecimento é retido e a continuidade das atividades depende excessivamente de esforços individuais**.

A **subutilização da tecnologia**, destacada na **IE3 – Governo Digital**, reflete-se na dificuldade de implementar sistemas eficientes para registrar, organizar e compartilhar informações de forma acessível e integrada em diversos órgãos municipais. Esse cenário aponta para a necessidade de



recuperar e ampliar a capacidade tecnológica da administração, criando condições para um ambiente mais conectado e produtivo.

Os desafios relacionados à **IE4 – Gente**, como a **formação de sucessores e a capacitação contínua**, tornam-se evidentes na administração pública como um todo, especialmente diante da saída de servidores experientes e da dificuldade em institucionalizar o conhecimento acumulado. A falta de programas estruturados para garantir a transferência de conhecimento impacta diretamente a continuidade das operações e a eficiência organizacional.

Quanto à **IE5 – Liderança pelo Exemplo**, percebemos a necessidade de **estratégias que otimizem tanto o uso de recursos humanos quanto dos espaços físicos e tecnológicos**, promovendo maior integração e colaboração entre setores e unidades. A ausência de práticas que facilitem o compartilhamento de informações e a gestão integrada de recursos prejudica o alcance de uma governança mais ágil e eficiente.

Por fim, os objetivos da **IE6 – Planejamento Integrado de Alto Desempenho** são comprometidos pela **fragmentação de dados** e pela **dificuldade em consolidar Planos Estratégicos Setoriais – PES que dialoguem com as metas gerais da administração**. A inexistência de fluxos claros e automatizados para a gestão da informação impede o avanço da transparência e da integração, prejudicando o alinhamento das ações dos diversos órgãos municipais com o planejamento estratégico da prefeitura, assim como a falta de visão de objetivo futuro e o papel do órgão na estrutura administrativa.

Em nossas conversas iniciais, percebemos que a falta de clareza sobre o papel de cada um dos servidores tem resultado em cenários que denotam a necessidade de **modernização dos procedimentos** e implementação de uma cultura organizacional alinhada com métodos mais dinâmicos de compartilhamento de informações e ideias. A ausência de processos formalmente mapeados e a subutilização de ferramentas tecnológicas afetam diretamente a eficiência operacional e a continuidade das atividades, gerando uma prática de **falta de compartilhamento estruturado de conhecimento** que dificulta o compartilhamento de informações e inibe a colaboração entre setores.



Ao assumirmos o desafio de analisar e propor soluções para esse problema, discutimos as principais dores enfrentadas por servidores da PCRJ em suas rotinas. Os temas mais recorrentes em nossas discussões foram **Governança** e **Transparência**, onde percebemos uma oportunidade de transformar as situações cotidianas que mais nos afetam. Um dos assuntos mais destacados foi o **gerenciamento de informações**, incluindo o engajamento dos órgãos para maior transparência e a utilização de ferramentas que proporcionem maior acessibilidade aos dados pertinentes a cada instância da administração municipal. Para nós, as queixas mais frequentes dos nossos pares envolviam a dificuldade no fluxo de informações importantes, resultando em **morosidade, retrabalho e insatisfação**.

Considerando todo o cenário apresentado, buscamos entender quais caminhos poderiam levar a uma **gestão de informações mais eficiente**, contribuindo para maior celeridade na tomada de decisões e otimização dos recursos disponíveis. Era importante compreender os **obstáculos que impedem o avanço e modernização das práticas administrativas**, especialmente diante da necessidade de alinhar a execução cotidiana às diretrizes do Planejamento Estratégico. O **planejamento e a gestão de alto desempenho**, estabelecidos como uma das metas de maior impacto no plano, demandam ações concretas para superar as lacunas apontadas.

Assim, acreditamos que todo o contexto apresentado demonstra a **necessidade de criação e aperfeiçoamento de práticas de Gestão do Conhecimento**. Essas práticas devem concentrar ideias, processos e dados em **sistemas acessíveis e dinâmicos**, facilitando o cotidiano da gestão municipal e promovendo maior integração, eficiência e transparência. A construção de uma cultura organizacional voltada para o compartilhamento e a preservação de conhecimento é essencial para enfrentar os desafios contemporâneos da administração pública.

Para entender e propor **soluções práticas** que possam ser replicadas em outros órgãos, escolhemos como **piloto** o caso da **Fundação Instituto de Geotécnica do Município do Rio de Janeiro – GEO-RIO**. Por sua relevância estratégica, a Fundação reflete com clareza os desafios enfrentados por diversos setores da PCRJ. Responsável por atividades críticas ligadas à **gestão geotécnica e infraestrutura urbana**, a GEO-RIO é essencial para a segurança e o desenvolvimento da cidade. No entanto, enfrenta **desafios significativos** relacionados à **preservação e transferência do**



conhecimento institucional, que impactam diretamente sua capacidade de operar com eficiência e garantir a continuidade de suas atividades essenciais.

A escolha da GEO-RIO como piloto do Programa de Gestão de Conhecimento reflete tanto a sua relevância histórica quanto a necessidade de enfrentar um momento crítico de transição. Nos últimos anos, a Fundação passou por um **número expressivo de aposentadorias**, como evidenciado na radiografia funcional dos servidores da GEO-RIO (Anexo 1). Entre 2021 e 2024, 27 servidores se aposentaram, resultando na perda de servidores experientes e no aumento da dependência do conhecimento explícito e tácito, sem registros estruturados. Com um quadro atual de 94 servidores, 45 encontram-se em situações que comprometem a continuidade técnica do órgão, incluindo: 17 profissionais aposentáveis até 2025, 8 aposentados ainda na ativa, 3 servidores de licença e 17 profissionais externos ao quadro histórico. Esse número representa 48% do total dos servidores.

Essa realidade evidencia a ausência de estratégias consolidadas de gestão do conhecimento, o que tem dificultado a continuidade das operações na GEO-RIO, especialmente em um contexto de transição geracional acelerada. Essa lacuna reflete-se na falta de procedimentos sistemáticos para capturar, registrar e transferir o conhecimento crítico, acumulado ao longo de décadas por servidores experientes. Como resultado, informações valiosas tornam-se inacessíveis ou dependem exclusivamente de indivíduos, ampliando os riscos de descontinuidade em atividades essenciais, como a execução de projetos geotécnicos complexos e o monitoramento de áreas de risco.

Até recentemente, os sistemas de informação da GEO-RIO eram baseados em uma intranet com um servidor central, que, apesar de atender às demandas básicas, dependia de práticas organizacionais e culturais que nem sempre garantiam o uso otimizado dos recursos disponíveis. A implementação do *Google Workspace* pela Empresa Municipal de Informática S.A. – IPLANRIO, disponibilizado na metade deste ano, trouxe novas possibilidades para a gestão e compartilhamento de informações. No entanto, sua eficácia depende diretamente da adaptação dos servidores às novas ferramentas. O processo de transição tecnológica exige capacitação e mudanças culturais, pois a limitação não reside apenas nas ferramentas em si, mas também na maneira como elas são integradas ao cotidiano.



Esse cenário evidencia que a subutilização de recursos tecnológicos é resultado de práticas culturais e organizacionais que precisam ser transformadas. Sem processos integrados e uma visão estratégica de gestão do conhecimento, a eficiência e a integração interna permanecem comprometidas. Esses desafios comprometem não apenas a operacionalidade, mas também a capacidade do órgão de responder com agilidade e precisão às demandas emergenciais, um aspecto central na missão da GEO-RIO.

Diante disso, a implementação de uma abordagem estruturada de gestão do conhecimento é essencial para superar esses desafios. Essa estratégia deve alinhar a modernização tecnológica às práticas organizacionais, promovendo a preservação do conhecimento acumulado, a continuidade operacional e a preparação para desafios futuros. O Programa Piloto surge, assim, como uma oportunidade para transformar a GEO-RIO em um modelo de referência para toda a administração pública municipal.

Durante nossas discussões, observamos que o ambiente na GEO-RIO reflete desafios diretamente relacionados às iniciativas estratégicas do Plano. Por exemplo:

- A necessidade de recuperar a capacidade tecnológica e modernizar os sistemas está alinhada à **IE3 – Governo Digital**, pois o uso inadequado de ferramentas digitais impede o registro eficiente do conhecimento.
- A saída de servidores sem sucessores capacitados evidencia o impacto da **IE4 – Gente** e reforça a necessidade de ações estruturadas para garantir a transferência de conhecimento e a formação de uma base técnica resiliente.
- A fragmentação das informações e a dificuldade de integração entre áreas da fundação destacam a importância da **IE5 – Liderança pelo Exemplo**, com estratégias para otimizar o uso de recursos humanos, tecnológicos e espaciais.
- A ausência de fluxos claros e a falta de planos estratégicos setoriais dentro da GEO-RIO conectam-se diretamente à **IE6 – Planejamento Integrado de Alto Desempenho**, demonstrando a urgência de avançar na gestão integrada de dados e no alinhamento interno.



A escolha da GEO-RIO como piloto baseia-se no fato de que seus desafios exemplificam os problemas gerais da administração pública municipal, ao mesmo tempo em que oferecem um ambiente propício para testar e implementar soluções inovadoras de gestão do conhecimento. Essa abordagem permitirá que resultados alcançados na GEO-RIO sejam adaptados e ampliados para outros órgãos da PCRJ, contribuindo para um impacto sistêmico no fortalecimento da governança e eficiência municipal.

2.2. Método

A **Governança** é um tema central no **Plano Estratégico da Cidade do Rio de Janeiro 2021-2024**. Sua abrangência foi uma das questões que mais nos sensibilizaram e motivaram a construção deste trabalho. Nas etapas iniciais, conduzimos sessões de **chuva de ideias** (Anexo 2), realizadas exclusivamente entre os membros do grupo, para identificar questões que acreditávamos impactar diretamente o cotidiano das secretarias. Desafiemo-nos a entender de que forma poderíamos transformar inquietudes em ideias inovadoras para auxiliar a gestão da cidade. Essas discussões revelaram que a falta de uma abordagem estruturada para a gestão do conhecimento era uma preocupação compartilhada.

Ao ampliarmos a discussão, por meio de conversas informais com nossos pares nos setores onde atuamos, uma situação recorrente logo chamou nossa atenção: a grande dificuldade em garantir a continuidade das tarefas na ausência de membros da equipe. Seja por afastamentos de saúde, trocas de gerências ou aposentadorias, essa realidade evidenciou a carência de instrumentos formais, como registros de processos, manuais e centrais, que tragam clareza sobre o “como fazer” e as rotinas do trabalho diário.

Para aprofundar a compreensão do problema, aplicamos outras ferramentas do *Design Thinking*, elaborando questionamentos iniciais (Anexo 2) que consideramos fundamentais para nortear nossa trajetória. Nosso objetivo foi investigar como os órgãos da PCRJ constroem e gerenciam processos relacionados à gestão do conhecimento. Esse esforço foi sintetizado na seguinte pergunta norteadora:

Como podemos criar uma cultura colaborativa na Prefeitura que incentive o compartilhamento de conhecimento, formalize processos de mapeamento e garanta a



continuidade das competências em transições de gestão e aposentadoria? Quais ações podem mitigar a perda e o acúmulo personificado do conhecimento, dificultando seu compartilhamento?

Ao longo de nossa análise, identificamos que a gestão do conhecimento na PCRJ enfrenta desafios relacionados às diferentes naturezas do conhecimento organizacional. De acordo com o **Observatório de Boas Práticas em Gestão do Conhecimento no Setor Público**, mantido pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – **IPEA**, o conhecimento organizacional pode ser classificado em dois tipos principais:

- **Tácito:** conhecimento pessoal, baseado em experiências acumuladas, difícil de formalizar e transmitir.
- **Explícito:** conhecimento registrado em documentos, processos ou sistemas, acessível e mais facilmente compartilhável.

Esse conceito foi reforçado durante nossas conversas com o **Tribunal de Contas do Município do Rio de Janeiro – TCM-RIO**, que apontou que, embora seja possível transformar parte do conhecimento tácito em explícito, nem sempre isso é viável devido à sua natureza subjetiva e contextual. Essa reflexão nos levou a considerar a necessidade de estratégias complementares que incentivem a troca de experiências e promovam o registro de informações sempre que viável. Essa reflexão evidenciou a necessidade de estratégias complementares, que vão além do simples registro, incentivando a troca contínua de experiências e promovendo a formalização de informações sempre que possível.

Essa percepção é particularmente relevante na GEO-RIO, onde grande parte do conhecimento técnico acumulado ao longo de décadas está em risco de se perder devido à ausência de políticas formais de registro e troca de informações. A saída de servidores experientes, incluindo aposentadorias recentes, agravou o problema do **acúmulo de conhecimento tácito não compartilhado**, dificultando a continuidade das operações e o acesso a informações essenciais. Esse cenário ilustra a necessidade urgente de práticas que incentivem a troca de experiências entre servidores e a formalização, sempre que possível, de conhecimentos em formatos explícitos, como manuais, registros técnicos e procedimentos padronizados.



2.2.1. Persona e contexto do problema

Para exemplificar as questões discutidas ao longo de nossas reuniões e ilustrar os desafios enfrentados pelos órgãos aos quais direcionamos nosso olhar, desenvolvemos uma **persona representativa** com base na realidade observada na GEO-RIO, o foco central do projeto. Essa persona reúne as dores, necessidades e situações enfrentadas pelos servidores, ressaltando a importância da implantação de um programa focado na gestão do conhecimento.

Apresentamos o **Roberto Almeida**, um engenheiro geotécnico de 52 anos, nascido e criado no Rio de Janeiro. Trabalhando na GEO-RIO há mais de duas décadas, Roberto acumulou vasta experiência em projetos críticos para a cidade, especialmente em áreas de alto risco geológico. Ele desempenha papel fundamental na reprogramação de uma etapa crítica de um contrato de contenção de encostas em área de alto risco, financiado com recursos federais. Contudo, as exigências normativas desses contratos – como a adaptação aos padrões do Sistema Nacional de Pesquisa de Custos e Índices da Construção Civil (SINAPI) e do Sistema de Custos Referenciais de Obras (SICRO), que diferem do Sistema de Custo de Obras do Município do Rio de Janeiro (SCO-RIO), tradicionalmente usado pela GEO-RIO – têm gerado desafios significativos para ele e sua equipe.

Com a recente onda de aposentadorias, muitos dos colegas mais experientes de Roberto deixaram a organização, e a equipe atual não possui o mesmo nível de preparo para lidar com os requisitos complexos desses contratos. A falta de documentação centralizada agrava o problema, dificultando o acesso a dados históricos e técnicos que poderiam facilitar as adaptações necessárias. Esse cenário coloca Roberto sob enorme pressão para manter a continuidade e a qualidade dos projetos, enfrentando atrasos e retrabalhos que poderiam ser evitados.

2.2.1.1. Dores de Roberto Almeida

As dificuldades enfrentadas por Roberto refletem os principais impactos da ausência de práticas estruturadas de gestão do conhecimento na GEO-RIO. Suas dores destacam os obstáculos diários que comprometem a eficiência, a continuidade e a qualidade das entregas da equipe técnica.



- **Perda de conhecimento crítico:** Com as aposentadorias recentes, a GEO-RIO perdeu boa parte do conhecimento tácito acumulado por décadas. Roberto teme que, ao se aposentar, sua própria experiência também se perca, agravando ainda mais a situação.
- **Falta de documentação estruturada:** Sem um sistema centralizado para arquivamento, Roberto gasta tempo excessivo buscando informações que deveriam estar acessíveis de forma prática.
- **Capacitação direcionada e contínua:** Embora a equipe tenha sólida experiência técnica, o cenário atual, marcado pela exigência de adequação às normativas federais como SINAPI e SICRO, trouxe novos desafios que demandam capacitações específicas. Essas ações seriam fundamentais para alinhar os conhecimentos técnicos às demandas recentes, otimizando o trabalho e reduzindo retrabalhos.
- **Ausência de ferramentas e incentivos ao compartilhamento:** A falta de um ambiente colaborativo e de ferramentas adequadas dificulta o compartilhamento de práticas e informações dentro da equipe.

2.2.1.2.Necessidades de Roberto Almeida

Para superar esses desafios, Roberto precisa de soluções práticas e sustentáveis que garantam o acesso a informações críticas, a capacitação contínua de sua equipe e a criação de um ambiente colaborativo, essencial para o avanço dos projetos e o alinhamento com as normativas federais.

- **Capturar e organizar conhecimento crítico:** Roberto precisa de práticas que registrem e organizem o conhecimento acumulado pelos servidores antes que seja perdido, incluindo a criação de programas para documentar lições aprendidas e facilitar o acesso a informações históricas.
- **Sistema centralizado e acessível:** Um repositório estruturado e centralizado permitiria a consulta de dados históricos, normativos e técnicos, reduzindo o tempo gasto em buscas administrativas e aumentando a eficiência na execução dos projetos.
- **Capacitação técnica direcionada:** Roberto precisa de capacitações regulares e específicas que alinhem a equipe às novas demandas técnicas, como as normativas federais (SINAPI e SICRO), garantindo que o conhecimento técnico acompanhe as exigências em constante evolução.



- **Incentivos ao compartilhamento de saberes:** Ferramentas tecnológicas e incentivos institucionais são necessários para criar uma cultura de colaboração e promover o alinhamento interno, facilitando a troca de experiências entre servidores experientes e novos integrantes.

2.2.1.3. Impacto da Persona

A situação apresentada por Roberto, inspirada em fatos observados na GEO-RIO, reflete os desafios enfrentados por servidores em diversos setores da administração municipal. Sua história exemplifica como a rotatividade e a falta de práticas formais de gestão do conhecimento comprometem a eficiência operacional e dificultam a continuidade das iniciativas públicas. Roberto não é apenas um reflexo de um problema individual, mas um símbolo das consequências mais amplas de uma cultura organizacional que ainda não valoriza plenamente o compartilhamento e a preservação do conhecimento.

2.2.2. Raízes do problema

Durante o processo de investigação, buscamos identificar iniciativas já existentes voltadas à gestão do conhecimento e entender as práticas aplicadas na Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro. Para dar início à nossa pesquisa, consultamos o **Diário Oficial do Município do Rio de Janeiro – DOM-Rio**, com o objetivo de identificar iniciativas voltadas ao mapeamento de procedimentos e à preservação de conhecimentos. Nesse primeiro momento, buscávamos compreender ações já implementadas para transformar conhecimentos tácitos em explícitos. Durante essa análise, foram identificadas práticas nesse sentido sendo desenvolvidas pela **Controladoria Municipal do Rio de Janeiro – CGM-RIO** e pelo **TCM-RIO**.

Com base nos primeiros dados coletados, percebemos a importância de aprofundar o entendimento sobre a gestão do conhecimento na PCRJ por meio de diálogos com setores estratégicos. Identificamos que, além da **CGM-RIO** e do **TCM-RIO**, seria essencial incluir o **EPL**, não apenas por sua responsabilidade na elaboração do Plano Estratégico vigente, mas também pela coordenação dos PES, que guiam as ações específicas de cada órgão municipal. Esses diálogos visavam mapear as dificuldades enfrentadas, os limites percebidos e os avanços obtidos em



iniciativas já iniciadas, fornecendo uma visão mais ampla e concreta sobre os desafios e as práticas relacionadas ao mapeamento de processos e à preservação do conhecimento institucional.

No período entre agosto e outubro de 2024, foram realizados **dois encontros presenciais** com representantes do **EPL**, um **encontro híbrido** com o **TCM-RIO** e um **contato virtual** com representantes do **CGM-RIO**. Esses momentos foram fundamentais para obter uma visão mais detalhada sobre as metodologias aplicadas, avanços, limitações e desafios enfrentados nos processos relacionados à gestão do conhecimento.

Em um segundo momento, buscamos aprofundar o entendimento das necessidades específicas identificadas, conversando com representantes da **GEO-RIO**, que demonstraram grande interesse pela pesquisa e pelas possíveis soluções apresentadas. As **rodas de conversa** realizadas com o órgão foram particularmente produtivas, trazendo à tona questões críticas que contribuíram significativamente para o **reenquadramento da pergunta inicial**.

Para compreender as causas mais profundas dos desafios identificados, aplicamos a metodologia dos “5 Porquês” (Anexo 3), uma ferramenta que nos permitiu investigar além das manifestações visíveis dos problemas para identificar suas causas mais profundas. Esse processo analítico consistiu em questionar repetidamente "por que?" cada problema ocorre, até atingir as suas raízes fundamentais. Ao aplicá-lo, chegamos a dois eixos principais que sintetizam os desafios enfrentados:

2.2.2.1. Raiz 1: Mapeamento de Processos de Trabalho

A ausência de políticas claras e ferramentas adequadas para registrar e compartilhar informações impacta diretamente a continuidade e a eficiência das operações. Essa lacuna dificulta o alinhamento das atividades diárias com os objetivos estratégicos da Prefeitura, resultando em descontinuidade na prestação de serviços e retrabalhos frequentes.

- **Foco:** falta de mapeamento formal e gestão ineficaz do conhecimento.
- **Fatores envolvidos:**
 - **Técnicos:** ausência de processos documentados e ferramentas apropriadas.



- **Culturais:** pouca valorização do compartilhamento de conhecimento como prática institucional.
- **Estratégicos:** desalinhamento entre as atividades do setor e os objetivos municipais de longo prazo.
- **Proposta de solução:**
 - Priorizar o mapeamento formal dos processos de trabalho.
 - Melhorar as ferramentas existentes para captura e gestão de informações.
 - Promover uma cultura organizacional que valorize a colaboração e o compartilhamento de práticas.

2.2.2.2. Raíz 2: Visão Sistêmica Insuficiente

A ausência de uma abordagem estruturada para a gestão do conhecimento resulta na falta de compartilhamento de informações, dificultando a continuidade das operações e o fluxo de dados essenciais entre servidores e setores. Além disso, a falta de compreensão sobre o impacto do trabalho individual e coletivo no contexto da Prefeitura compromete a eficiência organizacional, criando lacunas que prejudicam a colaboração e o alinhamento com os objetivos estratégicos municipais.

- **Foco:** dificuldade em conectar o trabalho individual ao coletivo e falta de práticas para compartilhar informações.
- **Fatores envolvidos:**
 - **Comportamentais:** dificuldade em compartilhar informações devido a receio ou insegurança.
 - **Organizacionais:** ausência de rotinas estruturadas para disseminação de informações.
 - **Culturais:** baixa valorização da colaboração como prática organizacional.
- **Proposta de solução:**
 - Promover alinhamento estratégico por meio de capacitações que enfatizem o impacto do trabalho coletivo.
 - Facilitar o compartilhamento de experiências e conhecimentos práticos, transformando-os em registros formais sempre que possível.



- Estimular uma cultura de colaboração com incentivos institucionais que valorizem o trabalho em equipe.

2.2.3. Conclusão do Método

A análise das raízes dos problemas nos levou a reformular nossa pergunta norteadora, de modo a refletir as necessidades reais e os desafios estruturais da gestão do conhecimento na Prefeitura:

Como transformar a cultura de acesso e compartilhamento de informações na Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro, alinhando-a aos objetivos estratégicos municipais?

Com base nesses *insights*, constatamos que o **processo de gestão do conhecimento ainda não é uma prática consolidada na PCRJ**, apesar de sua importância ser amplamente reconhecida. Nesse sentido, **a GEO-RIO se mostrou um ambiente estratégico para o desenvolvimento e aplicação de nossa ideia**. Sua relevância histórica e técnica, aliada ao papel essencial que desempenha na segurança e desenvolvimento da cidade, fazem da Fundação um espaço ideal para a implementação do programa piloto.

Esse cenário envolve desafios específicos, como o acúmulo de conhecimento tácito não compartilhado e a ausência de políticas formais que facilitem sua formalização e disseminação.

A escolha da GEO-RIO reflete não apenas os desafios enfrentados atualmente, como o alto índice de aposentadorias e a necessidade urgente de preservar o conhecimento técnico acumulado, mas também o reconhecimento de sua trajetória como referência em inovação e excelência geotécnica. Essa combinação de fatores evidencia a importância de ações estruturadas que preservem seu legado e transformem esses desafios em aprendizados aplicáveis a outros setores da Prefeitura.

A análise das raízes dos problemas permitiu identificar soluções práticas e estruturadas, como o mapeamento de processos, capacitações técnicas voltadas para demandas específicas, adoção de ferramentas digitais apropriadas e implementação de incentivos que promovam a colaboração. A utilização de Roberto Almeida como persona foi essencial para traduzir os desafios do dia a dia e demonstrar como o diagnóstico está alinhado às necessidades concretas da GEO-RIO, reforçando a importância de ações que promovam tanto a troca de experiências quanto a formalização de conhecimentos em formatos explícitos.



2.3. Solução proposta

Considerando todo o processo de construção da iniciativa, nossa proposta envolve a implementação do **PPGC GEO-RIO**, com o suporte técnico do **EPL** e do **Escritório de Gerenciamento de Projetos e Metas – EGP-RIO** (ambos vinculados à Subsecretaria de Planejamento e Acompanhamento de Resultados da Secretaria Municipal de Fazenda e Planejamento), além de contar com o apoio técnico da **IPLANRIO** e da **Coordenadoria Geral de Comunicação Institucional – CGCI** (vinculada à Secretaria Municipal da Casa Civil). Este programa será estruturado em **cinco pilares**:

- **P1 – Mapeamento dos Processos Críticos:** Documentar as atividades essenciais da fundação, assegurando que o conhecimento-chave esteja registrado e acessível, minimizando a dependência do conhecimento tácito.
- **P2 – Fortalecimento da Cultura Organizacional:** Promover a valorização do compartilhamento de informações e a continuidade de conhecimento por meio de sessões de capacitação, incentivo ao uso das práticas e das ferramentas de gestão do conhecimento.
- **P3 – Uso Estratégico de Ferramentas Digitais:** Adotar uma plataforma digital centralizada (*Google Workspace*) para facilitar o armazenamento e acesso ao conhecimento em um único central acessível a todos os servidores.
- **P4 – Monitoramento e Avaliação de Impacto:** Criar indicadores de desempenho para avaliar a efetividade das práticas de gestão do conhecimento implementadas, como redução de retrabalho, aumento de eficiência e melhoria no tempo de resposta às demandas.
- **P5 – Comunicação e Disseminação Institucional:** Assegurar que todos os produtos e práticas do programa sejam comunicados de maneira clara, padronizada e acessível aos servidores e demais interessados, promovendo a adesão e o engajamento no programa.

2.3.1. Detalhamento dos cinco pilares

A seguir, apresentamos como a solução proposta no PPGC GEO-RIO atende diretamente às necessidades da nossa *persona* por meio dos cinco pilares estruturantes do projeto. Cada pilar oferece ferramentas e práticas específicas para mitigar as dificuldades apontadas, fortalecendo a estrutura de conhecimento na GEO-RIO. Essa abordagem permite vislumbrar como um ambiente



de trabalho mais eficiente e menos sujeito a perdas de informação pode ser criado para o **Roberto Almeida** e para todos os servidores comprometidos com a continuidade e eficácia dos projetos municipais.

2.3.1.1. Mapeamento dos Processos Críticos

Roberto enfrenta dificuldades devido à falta de processos documentados e centralizados, especialmente após as aposentadorias e licenças. Esse pilar visa garantir a preservação de conhecimentos essenciais, como os passos detalhados para adaptação de projetos aos padrões federais e as diferenças entre os sistemas de orçamento. Com isso, o conhecimento necessário estará acessível a qualquer colaborador, minimizando retrabalhos e atrasos.

2.3.1.2. Fortalecimento da Cultura Organizacional

Roberto sente que a falta de uma cultura de compartilhamento e sucessão de conhecimento prejudica a eficiência da equipe. Este pilar busca criar uma cultura organizacional que valorize o repasse de informações, promovendo treinamentos regulares, sessões de troca de experiências e iniciativas que assegurem a continuidade do conhecimento.

2.3.1.3. Uso Estratégico de Ferramentas Digitais

A necessidade de um sistema centralizado é uma demanda principal de Roberto. Esse pilar garantiria a adoção do *Google Workspace* da Prefeitura do Rio, armazenando processos, normas e lições aprendidas em um único local acessível a todos. Isso permitirá uma consulta confiável e ágil, otimizando o tempo gasto na busca por informações críticas.

2.3.1.4. Monitoramento e Avaliação de Impacto

Para Roberto, indicadores claros de desempenho são essenciais para medir a eficiência do compartilhamento de conhecimento e a eficácia dos treinamentos. Este pilar criará métricas como redução de retrabalho e maior rapidez no alinhamento aos requisitos federais, permitindo ajustes contínuos para melhorar os resultados.



2.3.1.5. Comunicação e Disseminação Institucional

A falta de clareza sobre normas e padrões específicos, como SINAPI e SICRO, é uma das dificuldades enfrentadas por Roberto. Este pilar buscará criar guias e manuais padronizados, promovendo o entendimento unificado das práticas internas e facilitando a capacitação de novos e atuais membros da equipe.

2.4. Benefícios esperados

A implementação do **PPGC GEO-RIO** visa resolver desafios críticos enfrentados pela organização, como a perda de informações valiosas devido à rotatividade de pessoal, a falta de registro formal de processos e o impacto disso na continuidade e eficiência das operações. Para servidores como Roberto, que frequentemente enfrentam dificuldades para encontrar informações confiáveis e consolidar soluções em meio à ausência de um sistema integrado, o PPGC trará benefícios diretos e transformadores.

Espera-se que o programa aprimore significativamente a eficiência operacional, garantindo que o conhecimento acumulado ao longo dos anos seja transformado de tácito para explícito, registrado e acessível por meio de uma central digital estruturada. Essa central permitirá que Roberto e outros servidores tenham acesso rápido e simplificado às informações necessárias para executar suas tarefas, eliminando retrabalhos e incertezas.

Além disso, a criação de uma cultura de gestão do conhecimento fortalecerá a colaboração entre equipes e reduzirá a dependência de indivíduos-chave para o funcionamento do órgão. Roberto, que talvez já tenha enfrentado dificuldades para lidar com a ausência de colegas experientes ou para delegar tarefas de forma estruturada, encontrará nesse ambiente maior clareza de papéis, processos e responsabilidades, além de suporte contínuo para capacitação e desenvolvimento.

O **PPGC GEO-RIO** também será um instrumento para garantir a sustentabilidade institucional, formando novos líderes e sucessores, e promovendo práticas como mentoria e retrospectivas regulares. Para servidores que, como Roberto, desejam operar em um ambiente organizado, com previsibilidade e suporte técnico claro, isso significará menos estresse operacional e maior capacidade de entregar resultados de qualidade.



A longo prazo, o programa proporcionará a disseminação de boas práticas para outros órgãos da Prefeitura, permitindo que processos eficientes e metodologias replicáveis ampliem os impactos positivos na administração pública. Esse benefício não apenas fortalecerá a GEO-RIO, mas também criará um legado organizacional que impactará toda a estrutura municipal, melhorando a prestação de serviços públicos e gerando valor para os cidadãos cariocas.

Por fim, com o aumento da produtividade e a redução de problemas relacionados à desorganização e à falta de continuidade, espera-se que Roberto e sua equipe encontrem um ambiente mais motivador e eficiente, onde o trabalho colaborativo seja uma força motriz para a inovação e para o cumprimento das metas institucionais.

2.5. Plano de Ação

Para garantir uma implementação eficaz do PPGC GEO-RIO, estruturamos o **Plano de Ação em dez ações estratégicas**, que abrangem desde a definição de diretrizes organizacionais até a expansão das práticas para outras áreas da Prefeitura. Cada ação foi planejada para abordar necessidades específicas identificadas durante o diagnóstico inicial, garantindo que o conhecimento organizacional seja preservado, compartilhado e utilizado de forma eficiente. Também reflete as prioridades institucionais e estabelece um caminho sustentável para a implantação da gestão do conhecimento no órgão, alinhando-se aos objetivos gerais da Prefeitura.

2.5.1. Formação do Grupo de Trabalho Transversal – GTT Gestão do Conhecimento

O GTT Gestão do Conhecimento será formado por **representantes de diferentes órgãos da Prefeitura**, com foco na supervisão estratégica e modelagem inicial do programa piloto de gestão do conhecimento (Anexo 4). Liderado por **membros designados por sua expertise**, o grupo terá como objetivo garantir o alinhamento intersetorial e a execução das etapas conforme o planejamento, promovendo integração e eficiência nas ações do programa.

2.5.2. Criação e Aplicação de Questionários e Checklist

Como parte das atividades do GTT Gestão do Conhecimento, serão desenvolvidos e aplicados **questionários e checklist**. Os questionários identificarão as necessidades e expectativas dos servidores, enquanto o checklist avaliará a infraestrutura tecnológica disponível. Essas ferramentas



serão disponibilizadas por meio do *Google Forms* (Anexo 5), facilitando a coleta e a consolidação dos dados, além de assegurar que os servidores tenham fácil acesso às atividades de diagnóstico.

Os questionários serão aplicados no início do piloto (como por exemplo os Anexos 6 e 7) e revisados periodicamente, enquanto o checklist será utilizado para verificar as condições de infraestrutura tecnológica na fase inicial. Os dados coletados servirão como base para ajustes estratégicos no programa, assegurando a adequação tecnológica e organizacional necessária para o sucesso do PPGC GEO-RIO.

2.5.3. Elaboração do Plano Estratégico Setorial

O primeiro passo do plano é a elaboração do **PES**, que alinhará a missão, visão e valores da GEO-RIO, além de estabelecer diretrizes estratégicas para a implementação do PPGC. Essa etapa, realizada em parceria com o **EPL**, é essencial para fortalecer a identidade organizacional e garantir que todas as ações do programa estejam conectadas aos objetivos estratégicos da Prefeitura.

O processo de elaboração do PES será conduzido por meio de oficinas e reuniões participativas com as lideranças da GEO-RIO, e eventualmente com a integralidade do corpo de servidores, facilitadas pelo EPL. Um aspecto fundamental dessa etapa será a sensibilização das lideranças e equipes, visando promover o engajamento e a compreensão sobre a importância do alinhamento estratégico para o alcance dos objetivos institucionais.

Durante as atividades, serão realizadas análises abrangentes das operações da Fundação, incluindo o mapeamento de macroprocessos, que contribuirão para identificar fluxos críticos e garantir que as diretrizes estratégicas reflitam as necessidades operacionais e institucionais. Esse trabalho permitirá alinhar as operações da GEO-RIO às prioridades do programa, fortalecendo suas bases para as etapas seguintes. Com a conclusão do PES, a GEO-RIO estará mais bem preparada para avançar no programa e consolidar sua atuação estratégica.

Cabe destacar que o **PES GEO-RIO** será integrado à **Plataforma de Integração de Planos Municipais – INTERPLAN**, assegurando visibilidade e alinhamento com o **Projeto 6 da IE3** e a **Meta 10 do Tema Transversal Governança (MG10) do Plano Estratégico da Cidade do Rio de Janeiro 2021-2024**. Essa integração reforça a sinergia entre as iniciativas institucionais,



promove um acompanhamento contínuo das ações planejadas e assegura que o programa esteja alinhado às prioridades municipais.

2.5.4. Formação do Grupo de Trabalho

O **Grupo de Trabalho – GT GEO-RIO** será formado **internamente na GEO-RIO**, com representantes das áreas críticas da Fundação. Este grupo será responsável pela implementação direta das ações, incluindo a capacitação de servidores, coordenação de atividades de mapeamento de processos e organização das informações que comporão o central digital.

2.5.5. Mapeamento e Modelagem de Processos

O **mapeamento e a modelagem de processos** serão realizados com o suporte técnico do **EGP-RIO**, por meio da **Coordenadoria Técnica de Modelagem de Processos – CTMP**. Este suporte incluirá a aplicação de ferramentas e metodologias voltadas à otimização, redução de custos e prazos, além da melhoria da eficiência operacional. Entre as ferramentas destacadas estão o uso do *diagrams.net*, para a criação de fluxogramas e diagramas, e a integração dos resultados ao repositório de processos do EGP-RIO, garantindo acessibilidade e organização das informações mapeadas.

Todo o trabalho estará alinhado às **melhores práticas preconizadas pelo Sistema Municipal de Gestão de Alto Desempenho – SMGAD**, que tem como objetivo promover a racionalização e a eficiência das atividades administrativas e operacionais na Prefeitura. Adicionalmente, será utilizada a metodologia de análise da cadeia de valor para identificar e priorizar fluxos críticos, assegurando que os esforços estejam alinhados aos objetivos estratégicos e às necessidades operacionais da GEO-RIO.

Essa iniciativa permitirá expandir os processos já mapeados na GEO-RIO, como os relativos a **licitações, gestão de obras e gestão de obras do PAC**. A ampliação do mapeamento, com a identificação e documentação de novos fluxos operacionais essenciais, representará um avanço estratégico para consolidar uma visão integrada de suas operações. Além disso, o trabalho resultará na padronização e na melhoria contínua dos processos, promovendo sua integração e fomentando a criação de uma **Central Digital de Conhecimento**.



Recomenda-se que o mapeamento seja revisado periodicamente, preferencialmente no início de cada ciclo administrativo, para garantir que os processos documentados continuem refletindo as prioridades e necessidades estratégicas da GEO-RIO. Essas revisões devem incluir não apenas a atualização dos fluxos já mapeados, mas também a incorporação de novas práticas, demandas e diretrizes que possam surgir ao longo do tempo. Essa prática visa assegurar que a documentação seja um reflexo vivo da dinâmica organizacional, servindo como uma ferramenta estratégica para tomada de decisão e melhoria contínua.

A Central Digital de Conhecimento será alimentada por esses processos mapeados e documentados, tornando-se uma base fundamental para a replicação de boas práticas dentro da GEO-RIO e em outros órgãos da PCRJ. Essa abordagem reforça o compromisso com a inovação e a eficiência administrativa, permitindo que a GEO-RIO se consolide como referência em gestão de processos no contexto municipal.

2.5.6. Desenvolvimento da Central Digital de Conhecimento

A **Central Digital de Conhecimento** será estruturada utilizando a **plataforma Google Workspace da Prefeitura do Rio**, consolidando-se como um marco na gestão do conhecimento da GEO-RIO. Esse central terá como objetivo centralizar documentos técnicos, lições aprendidas e processos mapeados, promovendo acessibilidade, continuidade e colaboração entre os servidores.

Com a tecnologia de armazenamento em nuvem, a Central Digital permitirá acesso remoto e em tempo real, garantindo maior flexibilidade e agilidade no trabalho das equipes. A configuração inicial será realizada pelo **GT GEO-RIO**, com suporte técnico da **IPLANRIO**, assegurando que a estrutura seja funcional, intuitiva e alinhada às necessidades institucionais. Além do armazenamento no *Google Drive*, a Central Digital integrará ferramentas como *Google Chat* (para comunicação ágil), *Google Meet* (para reuniões virtuais) e *Google Documentos* e *Planilhas* (para edição colaborativa de conteúdos), além dos outros benefícios oferecidos no ecossistema digital da Prefeitura do Rio.

A estrutura inicial da Central Digital será organizada por níveis de categorização, facilitando a navegação, o acesso e a segurança dos dados. Embora o escopo do PPGC GEO-RIO não seja a gestão de dados como um tema central, recomenda-se que a GEO-RIO considere um estudo mais



detalhado para otimizar a categorização, migração e políticas de arquivamento documental. Detalhes adicionais sobre a organização proposta e o uso do Google Drive estão disponíveis no Anexo 8.

Para garantir a funcionalidade da Central Digital, será utilizada uma combinação de contas *Google Workspace*. As contas PLUS (com 5T de capacidade) serão destinadas a setores com maior demanda de armazenamento e funcionalidades avançadas, enquanto as contas STARTER serão usadas por áreas com necessidades mais básicas. A proposta inicial de distribuição das contas foi elaborada com base em uma análise preliminar das necessidades operacionais de cada setor, podendo ser ajustada conforme as demandas específicas identificadas durante a implementação. A viabilidade dessa solução deverá ser avaliada previamente por meio do *checklist* (ver item 2.5.2), assegurando que a estrutura proposta esteja alinhada às necessidades institucionais e possa ser implementada de maneira eficaz.

Um diferencial importante da Central Digital será seu foco em **segurança** e **continuidade**, utilizando recursos nativos da nuvem, como *backups* automáticos e sistemas avançados de proteção contra perda de dados. Essa abordagem ganha ainda mais relevância diante de incidentes, como o ataque cibernético sofrido pela Prefeitura em 2022, que resultou na perda significativa de informações. A implementação da Central Digital proporcionará uma camada adicional de resiliência contra ameaças como essas, garantindo que os dados sejam armazenados de forma segura e possam ser rapidamente recuperados em caso de eventuais falhas ou ataques.

Além disso, essa estrutura digitalizada fortalecerá a capacidade da GEO-RIO de proteger suas informações estratégicas, promovendo um ambiente de trabalho mais integrado, eficiente e seguro. A padronização na organização dos documentos, associada ao controle granular de permissões, permitirá que as informações sejam facilmente acessadas por quem realmente precisa, sem comprometer a segurança. A escalabilidade da solução assegurará que o sistema cresça de acordo com as demandas da Fundação, mantendo-se atualizado frente aos desafios tecnológicos.

Ao adotar essas tecnologias, a GEO-RIO reafirma sua capacidade de enfrentar desafios tecnológicos e reforça seu perfil inovador. A implementação da Central Digital de Conhecimento consolida a Fundação como referência em gestão de dados e inovação na Prefeitura. Essa iniciativa



não apenas facilita o trabalho diário das equipes, mas também estabelece uma base sólida para a continuidade do conhecimento organizacional no futuro.

2.5.6.1. Google Drive: Controle de Permissões e Gestão de Acesso

O *Google Drive* será o elemento central na estruturação e funcionamento da Central Digital de Conhecimento da GEO-RIO, desempenhando um papel fundamental na organização e segurança das informações institucionais. Uma das principais funcionalidades que assegura a eficiência do sistema é o controle de permissões, que permite uma gestão precisa e diferenciada dos níveis de acesso aos documentos e pastas.

No contexto da Central Digital, o controle de permissões será estruturado de acordo com as seguintes diretrizes:

- **Definição de Níveis de Acesso:** Cada diretoria ou setor terá permissões específicas, que serão configuradas conforme suas responsabilidades e necessidades operacionais. Isso garante que apenas usuários autorizados possam visualizar, editar ou compartilhar determinados documentos.
- **Hierarquização das Permissões:** A organização das pastas será realizada de forma hierárquica, permitindo que documentos sensíveis fiquem acessíveis apenas a perfis específicos, enquanto informações gerais poderão ser compartilhadas de maneira mais ampla.
- **Revisões Periódicas:** Para assegurar a conformidade e a adequação das permissões às mudanças organizacionais, é recomendada a revisão periódica das configurações de acesso, especialmente em casos de mudanças nas equipes ou nas funções institucionais.
- **Rastreamento de Atividades:** O *Google Drive* oferece a funcionalidade de auditoria de acessos e modificações, que permite acompanhar quem acessou ou alterou determinado arquivo, fortalecendo a segurança e a rastreabilidade das informações.

Essas medidas visam garantir que o armazenamento e o compartilhamento de dados sejam realizados de forma controlada, preservando a integridade e a confidencialidade dos registros institucionais. Além disso, a flexibilidade na gestão de permissões contribui para a eficiência operacional, ao mesmo tempo que mitiga riscos associados ao acesso indevido ou à manipulação



inadequada de dados. Ao implementar o controle de permissões no Google Drive, a GEO-RIO assegura um padrão elevado de segurança e organização, promovendo a continuidade e a acessibilidade do conhecimento institucional de forma sustentável.

2.5.7. Capacitação e Fortalecimento da Cultura Organizacional

Para consolidar a gestão do conhecimento como parte da cultura institucional da GEO-RIO, serão promovidas **capacitações** e **campanhas de sensibilização**, conforme os modelos exemplificados no Anexo 9. Essas atividades incluirão treinamentos específicos sobre práticas de gestão do conhecimento, mentoria entre servidores experientes e novatos e a realização de retrospectivas regulares para analisar os avanços e desafios do programa.

A **CGCI** apoiará no desenvolvimento de materiais informativos e campanhas internas, com o objetivo de engajar os servidores e disseminar a importância da colaboração e do compartilhamento de conhecimento. Essas ações buscarão não apenas capacitar, mas também transformar a gestão do conhecimento em um valor organizacional compartilhado por todos.

2.5.7.1. Estratégia de Capacitação e Formação

A capacitação será estruturada para atender diferentes níveis de conhecimento e demandas específicas das áreas envolvidas no PPGC GEO-RIO. Inspirada em práticas adotadas pela CGM-RIO, a estratégia buscará oferecer uma formação abrangente, articulada com o PES GEO-RIO, promovendo um desenvolvimento contínuo e integrado das competências institucionais.

No modelo da CGM-RIO, foram definidos parâmetros mínimos de capacitação para cada servidor em ciclos de aprendizagem, diferenciando os níveis inicial e intermediário. Os servidores devem cumprir uma carga horária mínima semestral, variando entre 20 e 30 horas, conforme o nível e a função exercida. Esse modelo será considerado como referência para a elaboração das capacitações do PPGC GEO-RIO.

O plano terá como base principal as formações oferecidas pela **Escola Virtual de Governo – EVG**, que disponibiliza uma ampla gama de cursos organizados por níveis de conhecimento, com cargas horárias definidas. Além disso, a EVG oferece trilhas de aprendizagem estruturadas, possibilitando o acesso a conteúdo técnicos e transversais de forma flexível. A EVG será a



principal ferramenta para garantir a qualificação dos servidores envolvidos no programa, promovendo o aprimoramento das competências necessárias para o sucesso do PPGC GEO-RIO.

Além das capacitações por meio da EVG, o programa contará com **treinamentos específicos** oferecidos por órgãos e instituições parceiras, como a **Superintendência Técnica de Captação de Recursos e Gestão de Contratos Externos – SUPCRE** (vinculada à Subsecretaria Executiva da Secretaria Municipal de Fazenda e Planejamento), a **Secretaria de Representação do Governo do Rio de Janeiro em Brasília – SERGB/RJ**, e a **Caixa Econômica Federal – CAIXA**. Esses treinamentos serão voltados para atender demandas específicas, incluindo temas como a utilização da Plataforma Transferegov.br, a análise de projetos de engenharia e a composição de custos pelos sistemas SINAPI e SICRO.

Os treinamentos da CAIXA, em particular, são moldados conforme as necessidades dos participantes e costumam ser oferecidos para turmas de até 20 alunos. Esses treinamentos são remunerados e abordariam temas técnicos com enfoque prático-operacional, atendendo a demandas específicas dos projetos da GEO-RIO. Esses treinamentos poderão desempenhar um papel importante na capacitação de equipes, sendo utilizados conforme as necessidades identificadas durante a execução do programa, e se caracterizariam de caráter complementar à formação oferecida pela EVG,

As capacitações serão integradas ao PES GEO-RIO como metas estratégicas, assegurando que o programa não apenas atenda às demandas específicas do PPGC, mas também contribua para o fortalecimento da cultura organizacional. O impacto das formações será monitorado por meio de indicadores, como o número de servidores capacitados, certificações obtidas e aplicação prática dos conhecimentos no cotidiano da Fundação.

Com essa abordagem, o programa de capacitação buscará engajar lideranças e gestores, alinhar servidores operacionais às práticas do PPGC GEO-RIO e fomentar um ambiente de aprendizado contínuo, promovendo a sustentabilidade do programa e garantindo que a gestão do conhecimento se torne um valor estratégico da GEO-RIO.



2.5.8. Monitoramento de Indicadores de Sucesso

Para medir o impacto e a eficácia do programa, serão definidos **indicadores de sucesso** que forneçam uma visão clara do progresso e da aderência às metas estabelecidas. Entre os indicadores estão o número de processos documentados, a frequência de atualizações na Central Digital de Conhecimento e o engajamento dos servidores nas capacitações.

Os dados coletados serão consolidados em relatórios trimestrais, que serão analisados pelo **GT GEO-RIO**, com o eventual suporte técnico do **EGP-RIO** para validação e ajustes estratégicos. Esse processo de monitoramento contínuo permitirá uma avaliação precisa dos resultados alcançados, orientando os ajustes necessários para garantir a relevância e a eficácia do programa ao longo do tempo.

Ao reforçar o alinhamento das ações às necessidades da GEO-RIO, o monitoramento contribuirá para a melhoria contínua das práticas implementadas e para o fortalecimento da sustentabilidade do programa, assegurando que ele se mantenha atualizado e eficiente na promoção da gestão do conhecimento.

2.5.9. Formação do Grupo de Trabalho Transversal – GTT Replicação

O GTT Replicação será formado por **representantes de diferentes órgãos da Prefeitura**, com foco na avaliação dos resultados do programa piloto e no planejamento estratégico para a replicação das ações em novos contextos organizacionais. Liderado por **especialistas em monitoramento e escalabilidade**, o grupo será responsável por sistematizar aprendizados, identificar boas práticas e propor ajustes metodológicos, assegurando a disseminação eficiente e sustentável das iniciativas desenvolvidas.

2.5.10. Plano de Expansão para Outros Setores da Prefeitura do Rio

Após a conclusão das atividades do **GTT Replicação**, o programa será estruturado como um plano de expansão para replicação em outros setores da Prefeitura. Esse plano será desenvolvido com base nos resultados e aprendizados sistematizados durante o programa piloto, incluindo:



- **Avaliação do Programa Piloto:**
 - Resultados alcançados e impacto das ações implementadas.
 - Identificação de boas práticas e ajustes metodológicos necessários.
- **Sistematização e Documentação:**
 - Elaboração de guias, manuais e materiais de referência que orientem a replicação.
 - Criação de ferramentas de suporte, como *templates* e indicadores de acompanhamento.
- **Definição das Estratégias de Expansão:**
 - Identificação de setores prioritários para a primeira fase de replicação, considerando alinhamento estratégico e capacidade de implementação.
 - Planejamento de cronogramas para adaptação e execução.
- **Engajamento e Capacitação:**
 - Mobilização de lideranças e servidores nos novos órgãos para adesão ao programa.
 - Realização de workshops e treinamentos com foco nas práticas consolidadas no piloto.
- **Acompanhamento e Monitoramento:**
 - Estruturação de mecanismos de acompanhamento nos órgãos replicados.
 - Coleta de feedbacks contínuos para ajustes e melhorias durante a expansão.

A expansão será realizada de forma gradual e adaptativa, respeitando as especificidades de cada órgão e as condições operacionais locais. O objetivo é consolidar uma cultura de gestão do conhecimento em toda a Prefeitura, promovendo maior eficiência, inovação e integração institucional. Esse processo de expansão, além de amplificar o impacto do programa, contribuirá para criar uma base sólida para futuras iniciativas intersetoriais, alinhadas às políticas públicas municipais.

2.6. Matriz de Partes interessadas

Para o sucesso da implementação do **PPGC GEO-RIO**, identificamos as competências de diversos órgãos da Prefeitura do Rio de Janeiro, utilizando o **Sistema Integrado de Codificação Institucional – SICI** como base para o mapeamento. A Matriz das Partes Interessadas (Matriz de *Stakeholders*) foi elaborada com o objetivo de estruturar as relações institucionais e garantir o



alinhamento estratégico entre os diversos atores envolvidos. Essa análise considera o poder/influência e o interesse/disponibilidade de cada órgão, permitindo priorizar ações de comunicação e colaboração de forma eficiente. A matriz também reflete os achados do diagnóstico inicial e será continuamente ajustada conforme o programa evolui, assegurando que o PPGC GEO-RIO atenda às demandas institucionais de forma integrada.

Alto	Manter satisfeito	Administrar de Perto
	GBP CVL SMI	EPL EGP-RIO GEO-RIO
Poder/ Influência	Monitorar	Manter informado
Baixo	CGM-RIO PGM-Rio CGCI	TCM-RIO FJG IPLANRIO SUPCRE
	Baixo	Alto
	Interesse/Disponibilidade	

A seguir, apresentamos nossa justificativa para alocação de cada órgão selecionado na matriz, categorizando-os conforme seu poder/influência e interesse/disponibilidade no programa, de acordo com suas funções e papéis estratégicos dentro da Prefeitura.

2.6.1. *Administrar de Perto (alto poder/influência; alta disponibilidade/interesse):*

- **EPL – Escritório de Planejamento:** Responsável pelo suporte na elaboração de planos estratégicos institucionais, o EPL tem alto interesse no sucesso do PPGC, uma vez que busca auxiliar os órgãos na organização de ações alinhadas com os objetivos de longo prazo da prefeitura. Sua influência e disponibilidade justificam uma administração próxima.
- **EGP-RIO – Escritório de Gerenciamento de Projetos e Metas:** Com foco em mapeamento de processos e metas, o EGP-RIO será uma peça-chave na estruturação e implementação das práticas de gestão do conhecimento, oferecendo suporte técnico fundamental para o sucesso do projeto.



- **GEO-RIO – Fundação Instituto de Geotécnica do Município do Rio de Janeiro:** A GEO-RIO é o foco do programa piloto e, portanto, o órgão mais diretamente envolvido e impactado. Com alta disponibilidade e interesse, a fundação lidera a execução do PPGC, assumindo protagonismo na coordenação das etapas e nas adaptações necessárias ao longo do processo.

2.6.2. Manter Satisfeito (alto poder/influência; baixa disponibilidade/interesse):

- **GBP – Gabinete do Prefeito:** Possui alta influência por ser o núcleo de decisão política e administrativa do município. Embora o gabinete não acompanhe diretamente o projeto, é fundamental manter o GBP satisfeito, garantindo que o programa esteja alinhado com as diretrizes políticas e estratégicas do governo municipal.
- **CVL – Secretaria Municipal da Casa Civil:** A Casa Civil tem papel de coordenação administrativa e normativa entre os órgãos municipais. Sua influência é significativa para assegurar que o programa cumpra as regulamentações da Prefeitura e seja integrado harmoniosamente aos processos institucionais, mesmo que seu interesse direto no projeto seja moderado.
- **SMI – Secretaria Municipal de Infraestrutura:** A SMI é a pasta responsável à qual a GEO-RIO é vinculada. Embora a secretaria não se envolva diretamente na execução do programa, a sua aprovação e alinhamento são essenciais, uma vez que o PPGC impacta diretamente um órgão vinculado. A SMI precisa estar satisfeita para assegurar o suporte institucional necessário e prevenir possíveis entraves administrativos.

2.6.3. Manter Informado (baixo poder/influência; alta disponibilidade/interesse):

- **TCM-RIO – Tribunal de Contas do Município do Rio de Janeiro:** O TCM-RIO, como órgão fiscalizador, tem interesse em acompanhar o programa, embora seu poder de influência seja moderado. Manter o TCM informado garante transparência e pode evitar questionamentos futuros.
- **FJG – Fundação João Goulart:** A FJG apoia o fortalecimento da gestão pública e da governança por meio de capacitações voltadas para gestores e líderes, como o programa "Líderes Cariocas". Seu apoio ao PPGC está alinhado com o desenvolvimento de práticas



que promovem uma gestão mais eficiente e colaborativa. Embora seu foco seja o desenvolvimento de lideranças, sua colaboração pode auxiliar na orientação estratégica e no fortalecimento de competências necessárias para a sustentabilidade do programa.

- **IPLANRIO – Empresa Municipal de Informática S.A.:** A IPLANRIO é fundamental para o suporte técnico e operacional das plataformas digitais utilizadas no PPGC. Sua alta disponibilidade e interesse no suporte ao programa ajudam a garantir que a infraestrutura tecnológica esteja em funcionamento e alinhada com as necessidades do programa.
- **SUPCRE – Superintendência Técnica de Captação de Recursos e Gestão de Contratos Externos:** A SUPCRE desempenha um papel de suporte técnico aos órgãos municipais, facilitando a captação de recursos e a gestão de contratos. Manter a SUPCRE informada é essencial para assegurar o alinhamento estratégico e promover a independência operacional da GEO-RIO, contribuindo para a eficácia do programa e o aprimoramento de suas práticas de gestão.

2.6.4. Monitorar (baixo poder/influência; baixa disponibilidade/interesse):

- **CGM-RIO – Controladoria Geral do Município do Rio de Janeiro:** Como órgão de controle, a CGM-RIO possui uma função de monitoramento e supervisão, especialmente em aspectos de conformidade. Embora sua influência e interesse sejam moderados, é importante mantê-la informada para evitar problemas de conformidade e auditoria.
- **PGM-Rio – Procuradoria Geral do Município do Rio de Janeiro:** A PGM oferece suporte jurídico e assegura a conformidade legal dos processos. Embora seu envolvimento direto seja limitado, é importante monitorá-la para garantir respaldo legal em qualquer ajuste ou regulamento proposto no programa.
- **CGCI – Coordenadoria Geral de Comunicação Institucional:** A CGCI desempenha um papel estratégico de apoio na disseminação de informações e comunicação institucional. Embora sua influência seja baixa, seu envolvimento eventual será útil para assegurar a clareza na comunicação das diretrizes do PPGC e campanhas internas de conscientização.



2.7. Ferramenta 5W2H

O **PPGC GEO-RIO** busca implementar práticas estruturadas que promovam o compartilhamento e a continuidade do conhecimento organizacional, reduzindo os impactos da rotatividade de pessoal e da falta de processos formalizados. Para garantir uma execução eficiente, o programa foi delineado com base na metodologia **5W2H**, que fornece uma visão prática e organizada das ações necessárias, desde os objetivos e motivações até os recursos e prazos envolvidos. Cabe ressaltar que as memórias de cálculo que embasam o item “Quanto (*How Much*)” estão disponíveis no Anexo 10, oferecendo transparência aos custos estimados.

O planejamento priorizou o uso de recursos já disponíveis na Prefeitura, como a plataforma digital *Google Workspace*, cuja implantação inicial foi integralmente custeada pelo **IPLANRIO** em 2024. A partir de 2025, os custos de manutenção serão responsabilidade dos órgãos usuários, destacando a necessidade de uma gestão integrada e sustentável. A **Central Digital de Conhecimento**, por exemplo, será estruturada utilizando ao máximo as ferramentas oferecidas pela plataforma, como *Google Drive*, *Google Documentos* e *Google Planilhas*, para facilitar o acesso, a colaboração e a organização das informações.

O **PPGC GEO-RIO** foi concebido para ter seu piloto concluído até o final de 2028, com o objetivo de consolidar os resultados antes do término do ciclo administrativo atual. No entanto, duas ações estratégicas foram planejadas para o período administrativo de 2029-2032: a **Formação do Grupo de Trabalho Transversal – GTT Replicação** e o **Plano de Expansão para Outros Setores da Prefeitura do Rio**. Essas ações visam replicar o programa em novos contextos organizacionais e transformá-lo em um **produto de prateleira**, permitindo sua adaptação e aplicação em diferentes órgãos. A implementação dessas etapas estará sujeita às diretrizes do próximo governo e à avaliação dos resultados alcançados durante o ciclo inicial.

A seguir, detalhamos as etapas do programa, abrangendo desde a motivação e os objetivos de cada ação até os recursos necessários para assegurar uma implementação gradual, sustentável e alinhada aos propósitos do **PPGC GEO-RIO**. Essa abordagem visa garantir que o conhecimento organizacional da GEO-RIO seja preservado, acessível e utilizado de forma eficaz por todos os servidores. O resumo visual do 5W2H do PPGC GEO-RIO está disponível no Anexo 11.



2.7.1. *Grupo de Trabalho Transversal – GTT Gestão do Conhecimento*

- **What (O quê?):** Criar um grupo interdisciplinar para planejar, ajustar e lançar o PPGC GEO-RIO.
- **Why (Por quê?):** Garantir uma modelagem eficiente do programa, com alinhamento estratégico entre os órgãos envolvidos e uma estrutura bem definida para sua implementação.
- **Where (Onde?):** Reuniões virtuais realizadas no *Google Meet*, com foco na modelagem e planejamento do programa em interação direta com as partes envolvidas.
- **When (Quando?):** Durante os 6 meses iniciais do programa, previstos para o primeiro semestre de 2025, antes do início da execução do piloto na GEO-RIO.
- **Who (Quem?):** Grupo formado por 8 integrantes: 7 representantes de áreas estratégicas de diferentes órgãos municipais envolvidos na modelagem e 1 membro da FJG com expertise em supervisão e apoio metodológico
- **How (Como?):** Realização de reuniões:
 - Inicial de ponto de partida de 3 a 4 horas, para alinhamento e planejamento das diretrizes do programa.
 - Ordinárias quinzenais de 1,5 hora, para planejamento e acompanhamento das ações.
 - Extraordinárias mensais de 2 horas, voltadas para temas estratégicos e ajustes emergenciais.
- **How Much (Quanto?):** Sem custos adicionais diretos; estimativa de 552 a 560 horas totais dedicadas pelos membros ao longo de 6 meses.

2.7.2. *Criação e Aplicação de Questionários e Checklist*

- **What (O quê?):** Desenvolver e aplicar questionários e checklists para diagnóstico inicial das necessidades dos servidores e avaliação da infraestrutura tecnológica.
- **Why (Por quê?):** Identificar lacunas e necessidades relacionadas à gestão do conhecimento, além de verificar a adequação técnica e organizacional para a implementação do PPGC GEO-RIO.



- **Where (Onde?):** GEO-RIO, com foco inicial na Diretoria de Obras, mas com abrangência gradual às demais áreas críticas do órgão.
- **When (Quando?):** Questionários aplicados no início do piloto, com revisões trimestrais; checklist aplicado na fase inicial de preparação da infraestrutura.
- **Who (Quem?):** GTT Gestão do Conhecimento (desenvolvimento e aplicação inicial do questionário pré-implantação); GT GEO-RIO (aplicação dos demais questionários e checklist, além da consolidação e análise dos dados coletados); IPLANRIO (suporte técnico para questões relacionadas à infraestrutura).
- **How (Como?):**
 - Desenvolvimento e revisão inicial em reuniões do GTT Gestão do Conhecimento.
 - Aplicação via *Google Form*: realizada pelo GTT Gestão do Conhecimento para o questionário pré-implantação e pelo GT GEO-RIO para os demais questionários e checklist, garantindo acesso facilitado para os servidores.
 - Consolidação e análise de dados pelo GT GEO-RIO, orientando ajustes no programa em ciclos trimestrais.
- **How Much (Quanto?):** Sem custos financeiros adicionais; estimativa de 284 horas totais dedicadas, distribuídas entre desenvolvimento e revisão inicial pelo GTT Gestão do Conhecimento (64 horas), aplicação e análise contínua pelo GT GEO-RIO (200 horas), e suporte técnico da IPLANRIO (20 horas).

2.7.3. Grupo de Trabalho – GT GEO-RIO

- **What (O quê?):** Criar um grupo interno na GEO-RIO para coordenar a elaboração do PES GEO-RIO e a execução das ações previstas no PPGC GEO-RIO, promovendo integração e alinhamento entre as áreas críticas da Fundação.
- **Why (Por quê?):** Garantir a implementação operacional e o alinhamento interno necessário para consolidar o programa piloto e as metas estratégicas definidas.
- **Where (Onde?):** Baseado na GEO-RIO, com foco inicial na Diretoria de Obras para implementação do PPGC GEO-RIO, mas com articulação transversal entre as diretorias e apoio técnico externo quando necessário.



- **When (Quando?):** Formado nas etapas iniciais do programa (segundo semestre de 2025), com atuação contínua ao longo de sua duração, até o encerramento em 2028.
- **Who (Quem?):** Grupo formado por 5 integrantes, representando áreas críticas da GEO-RIO, como projetos, fiscalização, orçamento, administração e comunicação institucional. Um dos membros será designado como líder.
- **How (Como?):**
 - Identificação de membros e definição de responsabilidades específicas para cada área representada.
 - Reuniões semanais para monitoramento das ações, ajustes e avaliação do progresso.
 - Comunicação constante com o GT Gestão do Conhecimento e apoio técnico de órgãos parceiros, como o EGP-RIO e a IPLANRIO.
 - Relatórios mensais de progresso para manter a transparência e alinhar as expectativas.
- **How Much (Quanto?):** Sem custos financeiros adicionais diretos; estimativa de aproximadamente 3.348 horas totais dedicadas pelos membros ao longo de 3 anos (2025-2028), considerando reuniões, análises, planejamento e acompanhamento das ações planejadas.

2.7.4. *Elaboração do Plano Estratégico Setorial – PES*

- **What (O quê?):** Desenvolver o PES GEO-RIO para alinhar missão, visão, valores, macroações e diretrizes estratégicas do órgão, abrangendo a integralidade do GEO-RIO.
- **Why (Por quê?):** Estabelecer um fundamento estratégico que sirva como guia para a execução do programa, promovendo coesão nas ações, reforçando a identidade institucional e fortalecendo a autoestima organizacional da GEO-RIO.
- **Where (Onde?):** GEO-RIO, abrangendo a integralidade do órgão, com integração ao INTERPLAN, promovendo alinhamento estratégico e transparência.
- **When (Quando?):** Durante os 6 meses iniciais do programa, previstos para o primeiro semestre de 2025, com revisões periódicas alinhadas aos ciclos administrativos.



- **Who (Quem?):** EPL (coordenação metodológica), GT GEO-RIO (operacionalização), lideranças e servidores da GEO-RIO (oficinas e validações) e CGCI (formatação e finalização do material conforme padrões da Prefeitura).
- **How (Como?):** Realização de:
 - Oficinas participativas para levantamento de informações e alinhamento estratégico.
 - Reuniões periódicas com lideranças para discussão e validação das diretrizes.
 - Trabalho em grupo e individual dos membros do GT GEO-RIO para elaboração e ajustes do PES.
- **How Much (Quanto?):** Sem custos financeiros adicionais diretos; estimativa de 570 horas totais dedicadas ao longo de 6 meses, sendo: 400 horas do GT GEO-RIO, 150 horas do EPL e 20 horas da CGCI.

2.7.5. *Mapeamento e Modelagem de Processos*

- **What (O quê?):** Identificar, documentar e modelar processos críticos e macroprocessos, consolidando uma base estruturada para retenção e compartilhamento de conhecimento.
- **Why (Por quê?):** Fortalecer práticas organizacionais que assegurem a continuidade das operações, aumentem a eficiência interna e preservem o conhecimento institucional.
- **Where (Onde?):** GEO-RIO, com foco inicial na Diretoria de Obras, mas com abrangência gradual às demais áreas críticas do órgão.
- **When (Quando?):** Realizado nas etapas iniciais do programa, com revisões periódicas ao longo do tempo e recomendações para verificações mais abrangentes no início de cada ciclo administrativo, assegurando alinhamento às prioridades institucionais.
- **Who (Quem?):** GT GEO-RIO (condução e execução do mapeamento e modelagem); e EGP-RIO (suporte técnico na aplicação de metodologias e ferramentas).
- **How (Como?):**
 - *Workshops* de Mapeamento: Conduzidos pelo GT GEO-RIO, com suporte técnico do EGP-RIO, para levantamento de fluxos e etapas dos processos.
 - Uso de Ferramentas Digitais: Aplicação de plataformas como diagrams.net e a metodologia disponibilizada pelo EGP-RIO para modelagem e padronização.



- Organização na Central Digital de Conhecimento: Processos estruturados e armazenados, assegurando acessibilidade e segurança.
- **How Much (Quanto?):** Sem custos financeiros adicionais; estimativa de 575 horas totais dedicadas ao longo do programa, distribuídas entre workshops de mapeamento (300 horas), elaboração e consolidação dos processos (180 horas), revisões iniciais (60 horas) e atualizações ao final de cada ciclo administrativo (35 horas)

2.7.6. Central Digital de Conhecimento

- **What (O quê?):** Estruturar uma Central Digital de Conhecimento utilizando o *Google Workspace*, organizada por níveis de categorização e segurança para armazenar documentos, fluxos e informações críticas da GEO-RIO.
- **Why (Por quê?):** Facilitar o acesso às informações, promover a colaboração entre os setores e garantir a continuidade organizacional, consolidando uma base digital confiável e acessível.
- **Where (Onde?):** GEO-RIO, abrangendo todos os setores. A Central Digital será acessível remotamente e organizada no *Google Drive*, integrado ao *Google Workspace* da Prefeitura.
- **When (Quando?):** Configuração inicial planejada para a etapa intermediária do programa (segundo semestre de 2025), com expansão gradual e atualizações contínuas até 2028.
- **Who (Quem?):** IPLANRIO (suporte técnico e treinamento inicial); GT GEO-RIO (organização da estrutura inicial, categorização e supervisão da migração documental); e servidores dos setores (participação ativa na migração e organização de documentos setoriais).
- **How (Como?):**
 - Configuração inicial das contas do *Google Workspace* pela IPLANRIO.
 - Organização e categorização de informações pelos membros do GT GEO-RIO, com definições por níveis e temas.
 - Migração documental pelos servidores setoriais, assegurando que todos os dados relevantes estejam devidamente organizados na Central Digital de Conhecimento.
 - Controle de acesso e permissões configurado pelo GT GEO-RIO para garantir segurança e acessibilidade.



- **How Much (Quanto?):** Custo estimado de R\$ 3.367,68 anuais a partir de 2025 para o *Google Workspace*, incluindo 8 contas STARTER e 4 contas PLUS; estimativa de 300 horas totais dedicadas ao longo da configuração e organização inicial.

2.7.7. *Capacitação e Fortalecimento Cultural*

- **What (O quê?):** Promover a capacitação integrada dos servidores da GEO-RIO e ações de sensibilização voltadas à gestão do conhecimento, incluindo treinamentos sobre o uso do *Google Workspace* e campanhas internas para engajamento.
- **Why (Por quê?):** Sensibilizar os servidores sobre a importância da gestão do conhecimento, fortalecer a cultura organizacional e capacitar a equipe para operar as ferramentas digitais necessárias ao programa.
- **Where (Onde?):** GEO-RIO, com ações presenciais e remotas, utilizando cursos online da EVG e materiais de treinamento disponíveis no *Google Workspace* da Prefeitura.
- **When (Quando?):** A partir do mês 4 do programa, com ciclos contínuos distribuídos ao longo do PPGC GEO-RIO.
- **Who (Quem?):** GT GEO-RIO (coordenação, acompanhamento dos ciclos e organização das campanhas internas); CGCI (apoio técnico e criação de materiais de sensibilização); servidores da GEO-RIO (participação nos cursos e vídeos de treinamento, aplicando os conhecimentos adquiridos em suas atividades diárias).
- **How (Como?):**
 - Capacitação formal: cursos da EVG para os servidores.
 - Treinamentos no *Google Workspace*: introdução prática às ferramentas.
 - Campanhas internas: realização de workshops, retrospectivas e distribuição de kits de sensibilização (folders, pôsteres e brindes) para engajamento contínuo.
- **How Much (Quanto?)¹:** Custos e horas dedicadas variáveis, considerando materiais de apoio (folders, pôsteres e kits de sensibilização) e capacitações para os servidores da GEO-

¹ Capacitações específicas de cada setor, que venham a ser identificadas como metas estratégicas no PES GEO-RIO, não estão incluídas neste cálculo. Essas ações deverão ser planejadas e orçadas posteriormente, em alinhamento com as necessidades específicas de cada área.



RIO, com estimativas totais entre 2.987 e 3.275 horas, além de custos financeiros entre R\$ 10.832,00 e R\$ 17.472,00.

2.7.8. *Monitoramento de Indicadores de Sucesso*

- **What (O quê?):** Definir, acompanhar e consolidar métricas estratégicas, como o número de processos documentados, taxa de engajamento em capacitações e *feedbacks* qualitativos dos servidores, para avaliar o impacto das ações do programa e orientar ajustes estratégicos.
- **Why (Por quê?):** Avaliar a efetividade das ações implementadas pelo programa, identificar desafios e propor melhorias para garantir a continuidade e replicabilidade do PPGC GEO-RIO em outros órgãos.
- **Where (Onde?):** GEO-RIO, com dados centralizados na Central Digital de Conhecimento e consolidados pelo GT GEO-RIO.
- **When (Quando?):** Relatórios trimestrais ao longo de todo o programa, com reuniões de análise e ajustes após cada ciclo de avaliação. As métricas serão definidas inicialmente e revisadas semestralmente para assegurar sua relevância.
- **Who (Quem?):** GT GEO-RIO (coleta, análise de dados e elaboração dos relatórios); EGP-RIO (suporte técnico eventual para definição e revisão dos indicadores); e integralidade dos servidores da GEO-RIO (fornecimento de *feedbacks* qualitativos e validação de dados para as avaliações trimestrais).
- **How (Como?):**
 - Definição inicial e revisão semestral: Indicadores quantitativos e qualitativos serão estabelecidos no início do programa e revisados regularmente. Exemplos incluem número de processos documentados, percentual de servidores capacitados, taxa de engajamento e percepções sobre mudanças culturais e operacionais.
 - Coleta de dados mensal: Baseada em relatórios gerados pela Central Digital de Conhecimento e *feedbacks* coletados trimestralmente.
 - Análise trimestral: Dados serão analisados em ciclos trimestrais, seguidos pela consolidação de resultados e proposição de ajustes estratégicos para garantir eficácia e eficiência.



- **How Much (Quanto?):** Sem custos financeiros adicionais; estimativa de 791 horas totais dedicadas pelos membros do GT GEO-RIO ao longo do PPGC GEO-RIO, considerando atividades como definição e revisão de indicadores, coleta mensal de dados, análise trimestral, elaboração de relatórios e validação de *feedbacks*.

2.7.9. Grupo de Trabalho Transversal – GTT Replicação

- **What (O quê?):** Criar um grupo interdisciplinar para avaliar os resultados do programa piloto e planejar sua replicação em novos contextos organizacionais.
- **Why (Por quê?):** Garantir a sistematização dos aprendizados, ajustes necessários e escalabilidade das ações, fortalecendo a gestão do conhecimento em toda a Prefeitura.
- **Where (Onde?):** Reuniões realizadas virtualmente no *Google Meet*, com foco na avaliação do programa piloto e no planejamento estratégico para sua replicação em novos contextos organizacionais.
- **When (Quando?):** Durante os 6 meses iniciais do próximo ciclo administrativo, previstos para o primeiro semestre de 2029, ou imediatamente após o término do PPGC GEO-RIO, dependendo do cronograma final do programa piloto.
- **Who (Quem?):** Grupo formado por 8 integrantes, composto por: especialistas em avaliação e monitoramento; representantes do programa piloto para fornecer insights sobre a implementação; especialistas em escalabilidade e replicação; e partes interessadas estratégicas de áreas potenciais para replicação.
- **How (Como?):** Realização de reuniões:
 - Inicial de ponto de partida de 3 a 4 horas, para alinhamento e planejamento das diretrizes do programa.
 - Ordinárias quinzenais de 1,5 hora, para planejamento e acompanhamento das ações.
 - Extraordinárias mensais de 2 horas, voltadas para temas estratégicos e ajustes emergenciais.
- **How Much (Quanto?):** Sem custos adicionais diretos; estimativa de 372 a 376 horas totais dedicadas pelos membros ao longo de 6 meses.



2.7.10. Expansão do Programa para Outros Órgãos da Prefeitura

- **What (O quê?):** Expandir o programa para outros órgãos da Prefeitura do Rio de Janeiro, utilizando como base as boas práticas desenvolvidas e consolidadas durante o PPGC GEO-RIO. A replicação será condicionada à avaliação positiva do programa piloto.
- **Why (Por quê?):** Promover maior eficiência administrativa, integração institucional e continuidade estratégica, ampliando os benefícios da gestão do conhecimento para outros órgãos municipais.
- **Where (Onde?):** Gradualmente nos órgãos da Prefeitura interessados, respeitando as especificidades e necessidades de cada unidade.
- **When (Quando?):** Durante o ciclo administrativo 2029-2032, após a conclusão do GTT Replicação e com base nos resultados avaliados do PPGC GEO-RIO.
- **Who (Quem?):** GTT Replicação (sistematizar as boas práticas e coordenar as ações iniciais de replicação); lideranças da GEO-RIO (contribuir com aprendizados do programa piloto e suporte técnico); e representantes dos órgãos interessados (participar da adaptação e implementação do programa em suas unidades).
- **How (Como?):**
 - Desenvolver materiais de apoio, como manuais, guias operacionais e *templates*.
 - Realizar workshops e treinamentos para as equipes dos novos órgãos.
 - Ajustar o programa às demandas específicas de cada órgão participante.
 - Acompanhar a implementação inicial para garantir aderência, eficiência e alinhamento aos objetivos.
- **How Much (Quanto?):** Os custos e horas dedicadas serão variáveis e definidos na fase de planejamento, conforme o número de órgãos participantes e suas necessidades específicas de adaptação.

2.8. Conclusão

Em suma, a falta de mapeamento dos processos de trabalho, aliada a uma gestão do conhecimento ineficiente e à falta de compreensão clara por parte dos servidores sobre seu papel, resulta na concentração de informações e gera descontinuidade na execução de atividades na GEO-RIO.



Esses desafios não apenas impactam a eficiência interna da Fundação, mas também comprometem a continuidade e a qualidade dos serviços oferecidos à população.

Com a implementação do PPGC GEO-RIO, buscamos reverter esse cenário ao promover práticas estruturadas de retenção e compartilhamento de conhecimento, criando uma cultura organizacional mais colaborativa e alinhada aos princípios da inovação e da eficiência administrativa. O programa vai além da organização interna da GEO-RIO, preparando a Fundação para se tornar um modelo de referência em gestão do conhecimento no âmbito municipal.

Por meio de ações como o mapeamento e modelagem de processos, a criação de uma Central Digital de Conhecimento utilizando o *Google Workspace* e o fortalecimento da cultura organizacional, o PPGC objetiva não apenas sanar as lacunas identificadas, mas também construir um legado sustentável que possa ser replicado em outros órgãos da Prefeitura. Esse processo representa uma oportunidade única de transformar a gestão pública, elevando a produtividade dos servidores e promovendo uma administração mais transparente, ágil e centrada no cidadão.

Dessa forma, o PPGC GEO-RIO não é apenas uma solução para os desafios internos da Fundação, mas um passo estratégico para fortalecer a eficiência e a qualidade da gestão pública municipal. A partir da GEO-RIO, espera-se que essas práticas possam ser disseminadas, impactando positivamente toda a Prefeitura e, conseqüentemente, os serviços prestados à população carioca, consolidando a administração municipal como um exemplo de inovação e compromisso com a excelência.

2.9. Próximos passos

O **PPGC GEO-RIO** foi estruturado em fases para assegurar sua implementação gradual e sustentável, priorizando a consolidação de práticas de gestão do conhecimento dentro da GEO-RIO antes de sua expansão para outros órgãos. Cada fase foi planejada para maximizar resultados, mitigar riscos e alinhar-se aos objetivos estratégicos da Prefeitura, com ações específicas de curto, médio e longo prazo.



2.9.1. Fase 1 – Estruturação Inicial e Planejamento Estratégico (Curto Prazo)

Nesta fase inicial, serão realizados ajustes no projeto com base em feedbacks da banca e gestores, assegurando o alinhamento com o contexto institucional da GEO-RIO. O projeto será submetido à apreciação de órgãos responsáveis para obtenção dos encaminhamentos e aprovações necessários. Paralelamente, será formalizada a minuta da portaria que regulamentará o **GTT Gestão do Conhecimento**, com suporte da FJG para tramitação e oficialização. Também será elaborado o PES GEO-RIO, que estabelecerá missão, visão, valores e diretrizes estratégicas do programa, alinhando-o ao Plano Estratégico da Cidade e fortalecendo as bases para o desenvolvimento subsequente do programa.

2.9.2. Fase 2 – Mobilização e Implementação Piloto (Curto a Médio Prazo)

Nesta fase, o foco será a **mobilização e sensibilização dos servidores**, utilizando informativos, dinâmicas e jogos interativos para apresentar o programa e engajar a equipe. Questionários e *checklists* serão aplicados para um diagnóstico inicial do setor, identificando necessidades e oportunidades.

A implementação do programa piloto será realizada na **Diretoria de Obras da GEO-RIO**, onde as ações planejadas serão testadas e ajustadas. Com suporte do **EGP-RIO**, serão realizados o mapeamento e a modelagem de processos, estruturando uma base sólida para a consolidação das práticas de gestão do conhecimento.

2.9.3. Fase 3 – Expansão Interna na GEO-RIO (Médio Prazo)

Após a consolidação do piloto na Diretoria de Obras, o programa será expandido para as demais diretorias da GEO-RIO, preparando o terreno para sua replicação em outros órgãos municipais. As ações incluem:

- **Fortalecimento da Cultura Organizacional:** Promover treinamentos e integrar as práticas de gestão do conhecimento ao dia a dia das equipes.
- **Configuração da Central Digital:** Estruturar uma **Central Digital de Conhecimento** no *Google Drive*, com suporte da IPLANRIO, garantindo categorização, acessibilidade e segurança das informações.



- **Documentação e Padronização:** Consolidar processos e boas práticas em todas as diretorias, promovendo uniformidade e facilidade de acesso ao conhecimento.

2.9.4. Fase 4 – Sustentabilidade e Encerramento (Médio a Longo Prazo)

Na última fase, o foco será garantir a **sustentabilidade** do programa e iniciar sua expansão para outros órgãos da Prefeitura. As ações incluem:

- **Monitoramento e Avaliação de Impacto:** Implementar indicadores para medir a eficácia do programa, avaliando aspectos como redução de retrabalho, agilidade no acesso às informações e falta de compartilhamento estruturado de conhecimento.
- **Feedback Contínuo e Revisão:** Conduzir revisões periódicas baseadas em feedbacks, ajustando estratégias e identificando melhorias.
- **Manual de Boas Práticas:** Desenvolver um guia abrangente com as melhores práticas, processos padronizados e diretrizes para replicação.
- **Divulgação e Engajamento:** Elaborar materiais de comunicação e realizar sessões de apresentação para promover a adoção gradual do programa por outros órgãos municipais.

2.9.5. Impacto e Contribuições do PPGC GEO-RIO

Com essas fases bem estruturadas, o **PPGC GEO-RIO** se consolida como uma iniciativa estratégica para transformar a gestão do conhecimento no âmbito institucional, promovendo eficiência, continuidade e inovação. A implementação gradual, iniciada pela Diretoria de Obras e expandida para outras áreas da GEO-RIO, garante o ajuste das práticas antes de sua replicação.

Ao mesmo tempo, a estratégia de monitoramento e expansão reflete a capacidade do programa de se adaptar a diferentes realidades organizacionais, assegurando sua sustentabilidade e impacto positivo. Essa iniciativa fortalece a administração pública municipal, promovendo o registro, a disseminação e a continuidade do conhecimento, e contribuindo diretamente para a qualidade dos serviços prestados à população carioca.



REFERÊNCIAS

BRASIL. Escola Nacional de Administração. **Escola virtual Gov.** Brasília: ENAP, 202-. Disponível em: <https://www.escolavirtual.gov.br/catalogo> Acesso em: set. 2024.

BRASIL. Instituto de Pesquisas Econômicas Aplicada. **Observatório de Gestão.** Brasília: IPEA, 202-. Disponível em: <https://www.ipea.gov.br/observatorio> Acesso em: out. 2024.

GEO-RIO: 50 anos de história. Rio de Janeiro, Prefeitura Municipal do Rio de Janeiro, 202-. 51p. PDF. Disponível em: https://libertta.com.br/wp-content/uploads/2021/02/modelo_1504_completo_MIOLO.pdf Acesso em: ago. 2024.

RIO DE JANEIRO (Município). **Bora falar do Rio?** Repertório: espaço de conhecimento sobre a gestão pública carioca. Rio de Janeiro: Fundação João Goulart, 202-. Disponível em: <https://repertorio.rio/> Acesso em: out. 2024.

RIO DE JANEIRO (Município). Coordenadoria Técnica de Modelagem de Processos. **Informações institucionais.** Rio de Janeiro., 202-. Disponível em: <https://modelagemdeprocessos.prefeitura.rio/> Acesso em: set. 2024.

RIO DE JANEIRO (Município). **Diário Oficial do Município do Rio de Janeiro.** Rio de Janeiro, Jan.2021-out.2024. Disponível em: <https://doweb.rio.rj.gov.br> Acesso em: ago.-out. 2024.

RIO DE JANEIRO (Município). **Plano Estratégico Rio 2021-2024:** um plano para a retomada e o futuro Rio. Rio de Janeiro, 2022. Disponível em: <https://pcrj.maps.arcgis.com/sharing/rest/content/items/b8f0568810fb48e982f90753734a9582/data> Acesso em: ago. 2021.

RIO DE JANEIRO (Município). **Portal de integração de planos municipais.** Rio de Janeiro: INTERPLAN, 202-. Disponível: <https://interplan-pcrj.hub.arcgis.com/> Acesso em: out. 2024

RIO DE JANEIRO (Município). **Plataforma colaborativa:@Prefeitura.Rio.** Rio de Janeiro: IPLANRIO, 202-. Disponível em: <https://workspace.prefeitura.rio/> Acesso em: set. 2024.



ANEXOS

Anexo 1: Radiografia funcional dos servidores da GEO-RIO²

SERVIDORES APOSENTADOS NO PERÍODO ADMINISTRATIVO 2021-2024	
Engenheiros	11
Geólogos	4
Agente de Trabalho de Engenharia	1
Agente de Administração	2
Outros	9
Total	27

SERVIDORES APOSENTÁVEIS (NOV/2024)	
Engenheiros	6
Geólogo	1
Agente de Trabalho de Engenharia	1
Agente de Administração	2
Desenhista	1
Outros	6
Total	17

SERVIDORES AFASTADOS POR LICENÇA (NOV/2024)	
Engenheiro	1
Geólogo	1
Agente de Trabalho de Engenharia	1
Total	3

SERVIDORES ESTRANHOS AOS QUADROS (NOV/2024)	
Engenheiros	8
Geólogo	2
Desenhista	2
Contador	1
Advogado	1
Professor Nível Médio	3
Total	17

SERVIDORES APOSENTADOS EM CARGO EM COMISSÃO (NOV/2024)	
Agente de Trabalho de Engenharia	1
Especialista de Educação	1
Professor Nível Médio	5
Engenheiro	1
Total	8

² Dados da Coordenação de Recursos Humanos da GEO-RIO. Atualmente, a Fundação possui 94 servidores, incluindo ativos, afastados, aposentáveis, estranhos aos quadros e aposentados em cargos em comissão.

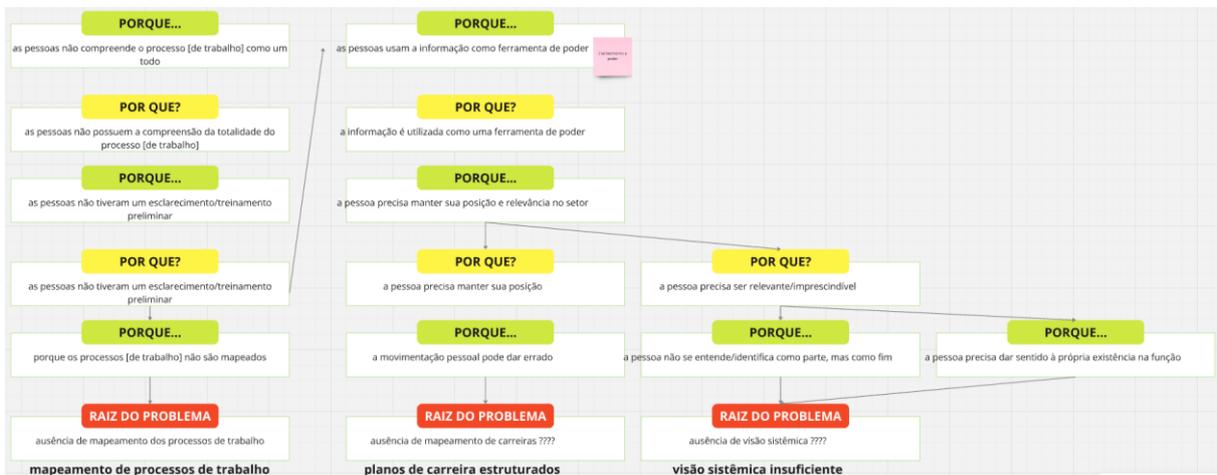
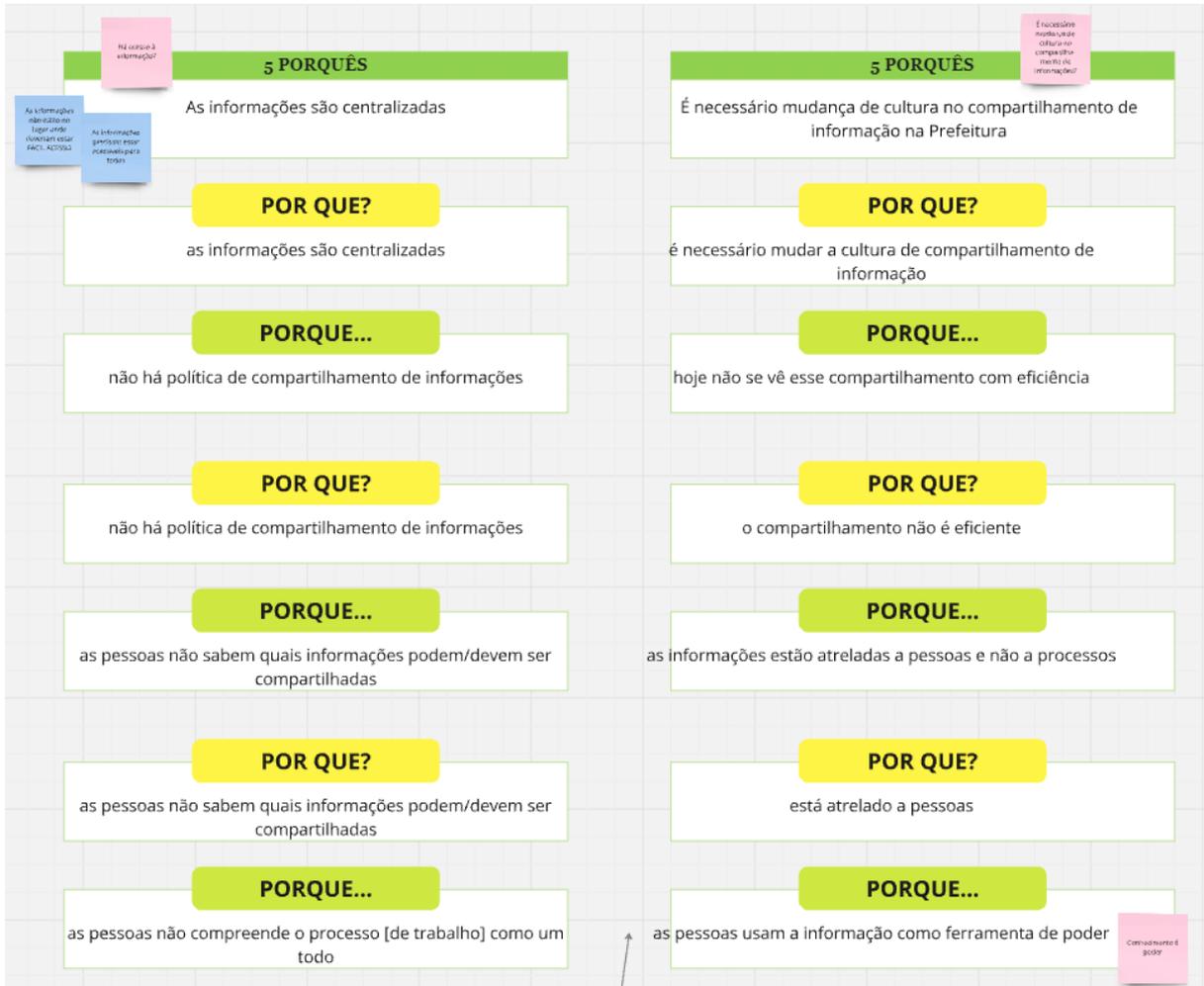


Anexo 2: Tela do MIRO: pergunta inicial e chuva de ideias (*brainstorm*)





Anexo 3: Tela do MIRO: Cinco porquês





Anexo 4: Divulgação do GTT Gestão do Conhecimento: minuta de Ato da Presidência da Fundação João Goulart

ATO DA PRESIDÊNCIA

PORTARIA “N” FP/SUBPAR/FJG Nº DE DE SETEMBRO DE 2025

Dispõe sobre a divulgação do Grupo Transversal de Trabalho Projeto Piloto de Gestão do Conhecimento Aplicado à Geo-Rio

A PRESIDENTE DO INSTITUTO FUNDAÇÃO JOÃO GOULART – FJG, no uso de suas atribuições legais,

CONSIDERANDO a Portaria “N” FP/SUBPAR/FJG nº 97, de 10 de maio de 2021, que dispõe sobre a regulamentação dos Grupos Transversais de Trabalho e dá outras providências,

RESOLVE:

Art. 1º Divulgar o Grupo Transversal de Trabalho – GTT Projeto Piloto de Gestão do Conhecimento Aplicado à GEO-RIO, com o objetivo de institucionalizar uma política que melhore a eficiência operacional da GEO-RIO, reduzindo a perda de conhecimento e agilizando o acesso às informações, consolidando uma cultura de aprendizado e colaboração contínuos, retendo o conhecimento essencial e garantindo o dia a dia dos projetos, possibilitando uma gestão pública mais eficiente e inovadora à Fundação.

Art. 2º A Equipe do projeto especial referido no artigo anterior foi composta pelos seguintes Líderes Cariocas:

Beatriz Machado da Costa – Matrícula: 290.301-1 – Órgão: SME;

Débora Andrade de Oliveira – Matrícula: 296.751-1 – Órgão: SMFP;

Isabela dos Santos São Leão – Matrícula: 363.009-2 – Órgão: SMG;



Marcela de Oliveira – Matrícula: 282.109-8 – Órgão: SME;

Michel Guimarães Diogo – Matrícula: 245.721-6 – Órgão: SMIT;

Ramon Martins da Rocha – Matrícula: 65.310-2 – Órgão: COMLURB

Velber de Carvalho Pereira – Matrícula: 319.241-6 – Órgão: SMH

Art. 3º O ponto focal, designado no Termo de Abertura do Projeto pela Presidente do Instituto Fundação João Goulart, Rafaela Bastos, na qualidade de cliente do GTT, responsável por dar suporte ao grupo durante o desenvolvimento dos trabalhos e facilitar a implementação do produto após a entrega final do projeto foi:

Fulano da Silva – Matrícula: 999.999-9 – Órgão: FJG / SMFP

Art. 4º O GTT Projeto Piloto de Gestão do Conhecimento Aplicado à Geo-Rio iniciou sua execução em 10/02/2025, e tem conclusão prevista para XX/08/2025.

Art. 5º Esta Portaria entra em vigor na data de sua publicação.

Rio de Janeiro, de janeiro de 2025.

RAFAELA BASTOS



COPPEAD
UFRJ

Anexo 5: Telas *Google Forms*: questionário estruturado pré-implantação PPGC GEO-RIO

GESTÃO DO CONHECIMENTO NA PREFEITURA DO RIO

Questionário desenvolvido no âmbito do Programa Líderes Cariocas 2024

ppgc.georio@gmail.com [Mudar de conta](#)

Não compartilhado

Introdução do Questionário

Este questionário tem como objetivo entender melhor as práticas, desafios e percepções sobre a gestão do conhecimento no seu setor. Por gestão do conhecimento, entendemos o processo de registrar, compartilhar e utilizar informações, práticas e processos para melhorar a eficiência e promover a troca de conhecimento entre os membros da equipe.

Sua participação é fundamental para identificar áreas que podem ser melhoradas e fortalecer a colaboração e a documentação no setor. Agradecemos sua contribuição!

PróximaPágina 1 de 9
Limpar formulário

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google. - [Termos de Serviço](#) - [Política de Privacidade](#)

Does this form look suspicious? [Relatório](#)

Google Formulários



Processos de Revisão e Capacitação

Existem práticas para documentar e revisar regularmente os processos e procedimentos no seu setor? *

Documentar processos refere-se ao registro formal das atividades e práticas realizadas no setor, como a criação de manuais, guias, ou listas de verificação, que servem como referência para os membros da equipe.

- Sim
- Não
- Não sabe responder
- Não se aplica

Qual é a periodicidade desse processo de revisão? *

Processo de revisão refere-se à análise e atualização de documentos, práticas e manuais para garantir que eles estejam em conformidade com as normas atuais e que as informações estejam corretas. Revisões podem ser formais, como auditorias, ou informais, como ajustes internos feitos pela equipe.

Atuação Pessoal na Gestão do Conhecimento

Assinale a afirmativa que mais se aproxima da sua opinião sobre sua atuação em relação às práticas de gestão do conhecimento. *

- Costumo participar dos registros das atividades do meu setor e acredito que essa é uma atividade que deve ser coletiva.
- Costumo participar dos registros das atividades do meu setor e contribuo regularmente com esse processo.
- Costumo não participar dos registros das atividades do meu setor, porém desejo contribuir futuramente.
- Costumo não participar dos registros das atividades do meu setor, pois não acredito que seja parte da minha função.

Voltar

Próxima

Página 7 de 9 Limpar formulário

Obrigada por participar! Vamos juntos!

Voltar

Enviar

Página 9 de 9 Limpar formulário



Anexo 6: Questionário estruturado pré-implantação PPGC GEO-RIO

GESTÃO DO CONHECIMENTO NA PREFEITURA DO RIO

Introdução do Questionário

Este questionário tem como objetivo entender melhor as práticas, desafios e percepções sobre a gestão do conhecimento no seu setor. Por gestão do conhecimento, entendemos o processo de registrar, compartilhar e utilizar informações, práticas e processos para melhorar a eficiência e promover a troca de conhecimento entre os membros da equipe.

Sua participação é fundamental para identificar áreas que podem ser melhoradas e fortalecer a colaboração e a documentação no setor. Agradecemos sua contribuição!

[Seção sobre Contexto do Servidor]

1. Qual é o seu tempo de atuação na Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro?
 - Menos de 5 anos
 - Entre 5 e 10 anos
 - Entre 10 e 15 anos
 - Entre 15 e 20 anos
 - Mais de 20 anos

2. Em qual faixa etária você está incluído?
 - Menos de 21 anos
 - Entre 21 e 35 anos
 - Entre 35 e 45 anos
 - Entre 45 e 55 anos
 - Mais de 55 anos

3. Você ocupa cargo ou função de gestão?
 - Não ocupo
 - A-DAI



- D-DAI1
- A-DAI2
- D-DAI2
- A-DAI3
- D-DAI3
- A-DAI4
- D-DAI4
- A-DAI5
- D-DAI5
- A-DAI6
- D-DAI6
- A-DAS6
- D-DAS6
- A-DAS7
- D-DAS7
- A-DAS8
- D-DAS8
- A-DAS9
- D-DAS9
- A-DAS10
- D-AS10
- A-DAS10B
- D-DAS10B
- A-DAS10A
- D-DAS10A

[Seção sobre Colaboração e Ferramentas]

4. Como você avalia seu nível de envolvimento nas iniciativas colaborativas do setor, como revisões e discussões em equipe?



Colaboração refere-se à participação em atividades conjuntas, como revisões de documentos, discussões de processos, e outros momentos em que o trabalho é realizado em grupo para melhorar a troca de informações e o conhecimento compartilhado no setor.

- Participo ativamente
- Participo ocasionalmente
- Participo pouco
- Não participo

5. Qual o seu nível de conforto ao utilizar ferramentas digitais colaborativas para a gestão do conhecimento?

Considere o uso de ferramentas digitais para organizar, compartilhar e registrar informações e processos do setor, como documentos, planilhas e apresentações compartilhadas.

- Me sinto muito confortável
- Me sinto confortável
- Tenho alguma dificuldade
- Tenho muita dificuldade
- Não utilizo ferramentas digitais colaborativas
- Não possuo acesso a ferramentas colaborativas

[Seção sobre Processos de Revisão e Capacitação]

6. Existem práticas para documentar e revisar regularmente os processos e procedimentos no seu setor?

Documentar processos refere-se ao registro formal das atividades e práticas realizadas no setor, como a criação de manuais, guias, ou listas de verificação, que servem como referência para os membros da equipe.

- Sim
- Não
- Não sabe responder
- Não se aplica



7. Qual é a periodicidade desse processo de revisão?

Processo de revisão refere-se à análise e atualização de documentos, práticas e manuais para garantir que eles estejam em conformidade com as normas atuais e que as informações estejam corretas. Revisões podem ser formais, como auditorias, ou informais, como ajustes internos feitos pela equipe.

- Intervalos de seis meses a um ano
- Intervalos de dois anos
- Intervalos de 4 anos
- Não sabe responder
- Não há práticas e processos documentados no setor onde trabalho
- Não se aplica

8. Como você avalia seu preparo para lidar com práticas de gestão do conhecimento no seu setor?

- Me sinto muito preparado
- Sinto que estou preparado
- Às vezes me sinto inseguro
- Não me sinto preparado

9. Quais fatores você considera que mais afetam a implementação de práticas de gestão do conhecimento no seu setor?

- Demandas de tempo
- Necessidade de mais preparo
- Dificuldade com ferramentas
- Preferência por outras formas de trabalho
- Falta de incentivo da liderança
- Falta de engajamento da equipe
- Complexidade das práticas
- Nada afeta a implementação
- Nada afeta



[Seção sobre Impacto da Gestão do Conhecimento na Rotina e Qualidade]

10. Assinale a afirmativa que mais se aproxima da sua opinião sobre práticas de gestão do conhecimento.

Gestão do conhecimento refere-se ao processo de registrar, compartilhar e utilizar informações e práticas no setor, com o objetivo de melhorar a eficiência do trabalho e a troca de informações entre os membros da equipe.

- A rotina de trabalho não sofre alteração mesmo com a adoção de práticas de gestão do conhecimento no setor.
- A rotina de trabalho pode se tornar mais ágil quando há práticas de gestão do conhecimento aplicadas no setor.
- A rotina de trabalho fica ainda mais difícil quando há práticas de gestão do conhecimento aplicadas no setor.

11. Assinale a afirmativa que mais se aproxima da sua opinião sobre práticas de gestão do conhecimento e a qualidade do processo de trabalho.

- As práticas de documentação, criação de manuais e registro das atividades realizadas não interferem na qualidade do processo de trabalho.
- As práticas de documentação, criação de manuais e registro das atividades realizadas geram ainda mais demandas e dificultam o processo de trabalho.
- As práticas de documentação, criação de manuais e registro das atividades realizadas trazem agilidade e aumentam a qualidade do processo de trabalho.

[Seção sobre Reconhecimento e Delegação]

12. Na sua opinião, o seu esforço e contribuição para a gestão do conhecimento no setor são devidamente reconhecidos?

- Sim, frequentemente
- Às vezes
- Raramente
- Não são reconhecidos



13. Como você avalia a clareza na delegação de tarefas relacionadas à documentação e ao compartilhamento de conhecimento no setor?

Delegação de tarefas refere-se ao ato de distribuir responsabilidades específicas a membros da equipe, como a atualização de documentos ou a revisão de práticas. Tarefas claramente delegadas incluem orientações precisas sobre o que deve ser feito, por quem e em qual prazo.

- As tarefas são sempre bem definidas
- As tarefas são geralmente claras
- As tarefas são confusas
- As tarefas não são bem definidas
- Não se aplica

[Seção sobre Atuação Pessoal na Gestão do Conhecimento]

14. Assinale a afirmativa que mais se aproxima da sua opinião sobre sua atuação em relação às práticas de gestão do conhecimento.

- Costumo participar dos registros das atividades do meu setor e acredito que essa é uma atividade que deve ser coletiva.
- Costumo participar dos registros das atividades do meu setor e contribuo regularmente com esse processo.
- Costumo não participar dos registros das atividades do meu setor, porém desejo contribuir futuramente.
- Costumo não participar dos registros das atividades do meu setor, pois não acredito que seja parte da minha função.

[Seção sobre Engajamento com Políticas e Comunicação Interna]

15. Qual é o seu nível de engajamento com as orientações e políticas de gestão do conhecimento publicadas pelo setor?



Políticas de gestão do conhecimento são as regras, diretrizes ou orientações formais estabelecidas para garantir o registro, a troca e o uso eficiente das informações dentro do setor. Elas podem incluir manuais, procedimentos operacionais, ou documentos técnicos que servem como referência para a equipe.

- Estou sempre atento e participo
- Estou atento, mas participo pouco
- Não me envolvo muito
- Não acompanho as políticas
- Não tenho conhecimento das políticas
- Não se aplica



Anexo 7: Questionário estruturado de avaliação e monitoramento do PPGC: mapeamento e modelagem de processos

GESTÃO DO CONHECIMENTO NA PREFEITURA DO RIO – MONITORAMENTO

Introdução do Questionário

Este questionário tem como objetivo entender melhor as práticas, desafios e percepções sobre o mapeamento dos processos e a busca de alinhamento com o trabalho do órgão. Através das suas respostas, queremos avaliar como o mapeamento está sendo compreendido e como podemos melhorar a clareza e a eficiência nos processos.

Sua participação é fundamental para identificar áreas que podem ser melhoradas e fortalecer a colaboração e a documentação no setor. Agradecemos sua contribuição!

[Seção sobre Contexto do Servidor]

1. Qual é o seu tempo de atuação na Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro?
 - Menos de 5 anos
 - Entre 5 e 10 anos
 - Entre 10 e 15 anos
 - Entre 15 e 20 anos
 - Mais de 20 anos

2. Em qual faixa etária você está incluído?
 - Menos de 21 anos
 - Entre 21 e 35 anos
 - Entre 35 e 45 anos
 - Entre 45 e 55 anos
 - Mais de 55 anos

3. Você ocupa cargo ou função de gestão?
 - Não ocupo



- A-DAI
- D-DAI1
- A-DAI2
- D-DAI2
- A-DAI3
- D-DAI3
- A-DAI4
- D-DAI4
- A-DAI5
- D-DAI5
- A-DAS6
- D-DAS6
- A-DAS7
- D-DAS7
- A-DAS8
- D-DAS8
- A-DAS9
- D-DAS9
- A-DAS10
- D-AS10

[Seção sobre Mapeamento de Processos e Clareza nas Responsabilidades]

4. Como você avalia o progresso do mapeamento dos processos no seu setor?

Considere o nível de detalhamento e a clareza dos processos mapeados até o momento.

- 1: Não houve progresso no mapeamento
- 2: O mapeamento ainda está no início
- 3: O mapeamento avançou pouco
- 4: O mapeamento está moderadamente avançado
- 5: O mapeamento está bem avançado



- 6: O mapeamento está quase concluído
 - 7: O mapeamento está completamente concluído
5. Você se sente claro(a) sobre suas responsabilidades após o mapeamento dos processos?
Avalie se o mapeamento ajudou a esclarecer suas funções e responsabilidades dentro do setor.
- 1: Não ficou claro
 - 2: Ficou pouco claro
 - 3: Ficou levemente claro
 - 4: Ficou moderadamente claro
 - 5: Ficou claro
6. O mapeamento de processos está ajudando a melhorar a eficiência do trabalho no setor?
Avalie se o processo de mapeamento tem trazido melhorias práticas na execução das tarefas diárias.
- 1: Não melhorou a eficiência
 - 2: Melhorou muito pouco
 - 3: Melhorou levemente
 - 4: Melhorou moderadamente
 - 5: Melhorou significativamente
 - 6: Melhorou muito
 - 7: Melhorou extremamente

[Seção sobre Alinhamento com os Objetivos do Órgão]

7. Na sua opinião, o mapeamento de processos está alinhado com os objetivos estratégicos do órgão?
- Considere se os processos mapeados refletem as prioridades e metas do órgão como um todo.*
- 1: Não está alinhado
 - 2: Está muito pouco alinhado
 - 3: Está levemente alinhado



- 4: Está moderadamente alinhado
- 5: Está bem alinhado
- 6: Está muito bem alinhado
- 7: Está totalmente alinhado

8. O mapeamento de processos contribui para que o setor compreenda melhor seu papel dentro do órgão?

Avalie se o mapeamento tem ajudado a melhorar o entendimento do setor sobre como ele contribui para os objetivos gerais do órgão.

- 1: Não contribui
- 2: Contribui muito pouco
- 3: Contribui levemente
- 4: Contribui moderadamente
- 5: Contribui significativamente
- 6: Contribui muito
- 7: Contribui extremamente

[Seção sobre Desafios e Oportunidades de Melhoria]

9. Quais são os principais desafios enfrentados no mapeamento dos processos no setor?

Responda de forma aberta mencionando os maiores obstáculos que o setor enfrenta para concluir ou avançar no mapeamento dos processos.

○

10. Quais oportunidades de melhoria você vê no mapeamento de processos e na busca por maior clareza no trabalho do setor?

Responda de forma aberta mencionando sugestões ou melhorias que poderiam ser implementadas para aprimorar o mapeamento de processos e a clareza das funções.

○



[Seção sobre Ferramentas e Colaboração]

11. O uso de ferramentas digitais tem contribuído para o sucesso do mapeamento de processos?
Considere o uso de ferramentas para organizar e documentar os processos no setor, como Google Workspace, planilhas, ou outras soluções digitais.

- 1: Não contribui
- 2: Contribui muito pouco
- 3: Contribui levemente
- 4: Contribui moderadamente
- 5: Contribui significativamente
- 6: Contribui muito
- 7: Contribui extremamente

12. Como você avalia o nível de colaboração entre a equipe no processo de mapeamento?
Considere o envolvimento dos membros da equipe em discussões, revisões e no desenvolvimento do mapeamento.

- 1: Não há colaboração
- 2: Há muito pouca colaboração
- 3: Há pouca colaboração
- 4: Há colaboração moderada
- 5: Há boa colaboração
- 6: Há muita colaboração
- 7: Há colaboração total e engajamento ativo

[Seção sobre Resultados do Mapeamento]

13. Você percebe que o mapeamento de processos já gerou resultados práticos?
Avalie se os processos mapeados até agora já impactaram positivamente o dia a dia do setor.

- 1: Não gerou resultados práticos
- 2: Gerou poucos resultados
- 3: Gerou resultados leves



- 4: Gerou resultados moderados
- 5: Gerou bons resultados
- 6: Gerou muitos resultados
- 7: Gerou resultados extremamente significativos



Anexo 8: Estrutura Proposta para a Central Digital de Conhecimento no Google Drive

Apresentamos uma proposta de hierarquia para o Google Drive, organizada em oito níveis de pastas. Este modelo é uma referência para o GT GEO-RIO, com o objetivo de apoiar a configuração da Central Digital de Conhecimento. A estrutura sugerida visa garantir acessibilidade, segurança e padronização na gestão das informações institucionais, promovendo eficiência no armazenamento e no compartilhamento de dados.

📁 **Nível 1:** Diretoria ou área funcional principal

Exemplo: **Diretoria de Obras** ou **DOB**

📁 **Nível 2:** Macrotema ou categoria geral

Exemplo: **Obras, Manuais, Legislações, Modelos**

📁 **Nível 3:** Origem dos recursos

Exemplo: **Externos, Próprios**

📁 **Nível 4:** Macrotemas ou categorias específicas dentro da origem de recursos

Exemplo: **Estudo, Licitadas, Concluídas, Emergenciais**

📁 **Nível 5:** Ano ou categorização cronológica

Exemplo: **2024**

📁 **Nível 6:** Processo específico ou obra em estudo

Exemplo: **GEOPRO2024000001**

📁 **Nível 7:** Subpastas dentro do processo ou obra

Exemplo:

- **Contrato:** Documentos contratuais e aditivos
- **Controle Gerencial:** Cronogramas, atas e gestão interna
- **Controle Financeiro:** Pagamentos, créditos, contrapartidas e subprocessos associados



- **Correspondências:** Ofícios, memorandos e e-mails
- **Documentos:** Plantas, especificações e aditivos gerais
- **Medições:** Registros e verificações por etapa
- **Diários de Obra:** Relatos diários da evolução das atividades, condições e ocorrências no canteiro de obras
- **Relatórios:** Relatórios técnicos e de conclusão
- **Auxiliares:** Fotos e vídeos complementares

📁 **Nível 8:** Subprocessos relacionados a cada etapa do pagamento ou crédito, quando couber, na pasta **Controle Financeiro**

Exemplo: **GEOPRO2024000001-SubProcesso01-Pagamento01**

Recomendações para Implementação

1. Nomenclatura Padrão:

- Adotar uma estrutura uniforme para nomeação de pastas e arquivos.
- Evitar o uso de caracteres especiais, acentos e cedilhas.
- Exemplo de nomenclatura: GEOPRO2024000001-SubProcesso01-Pagamento01.

2. Controle de Permissões:

- Configurar níveis de acesso conforme as necessidades operacionais de cada diretoria.
- Revisar permissões periodicamente para garantir conformidade e segurança.

3. Revisões Periódicas:

- Programar revisões semestrais para organizar, atualizar e arquivar documentos conforme as políticas institucionais.

4. Segurança de Dados:

- Utilizar os recursos nativos do *Google Drive*, como *backups* automáticos, para mitigar riscos associados a perdas de dados ou incidentes cibernéticos.

5. Integração Institucional:

- Garantir alinhamento com as práticas do Sistema Municipal de Gestão de Alto Desempenho – SMGAD e os padrões adotados pela Prefeitura.



Anexo 9: Material de comunicação e disseminação institucional do PPGC GEO-RIO

Posters: Conjunto educativo 1



Você já pensou porque compartilhar e registrar conhecimento é legal?

- 1 As informações não se perdem
- 2 A gestão se torna eficaz e colaborativa
- 3 Otimiza as tarefas realizadas
- 4 Aumento da produtividade
- 5 Você fará parte de um legado

Com isso todo mundo ganha: você e a população carioca!

COMPARTILHAR É LEGAL!
Compartilhe você também

Posters: Conjunto educativo 2



5 MOTIVOS PARA VOCÊ COMPARTILHAR E REGISTRAR SEU CONHECIMENTO

- 1 As informações não se perdem
- 2 A gestão se torna eficaz e colaborativa
- 3 Otimiza as tarefas realizadas
- 4 Aumento da produtividade
- 5 Você fará parte de um legado

Alô, servidor!
Sabe quem ganha?
Você e a população carioca!

COMPARTILHAR É LEGAL!
Compartilhe você também



COPPEAD
UFRJ

Posters: Engajamento (uso separado)



Adesivos:





Anexo 10: Memórias de Cálculo do PPGC GEO-RIO

Grupo de Trabalho Transversal – GTT Gestão do Conhecimento

1. Reunião de Ponto de Partida

- **Duração:** 3 a 4 horas (1 reunião única)
- **Participantes:** 8 membros
- **Cálculo:** 3 a 4 horas \times 8 membros = 24 a 32 horas totais

2. Reuniões Ordinárias Quinzenais

- **Duração:** 1,5 hora (90 minutos)
- **Frequência:** 12 reuniões (1 reunião a cada 2 semanas por 6 meses)
- **Participantes:** 8 membros.
- **Cálculo:** 12 reuniões \times 1,5 hora \times 8 membros = 144 horas totais

3. Reuniões Extraordinárias Mensais

- **Duração:** 2 horas.
- **Frequência:** 6 reuniões (1 reunião por mês durante 6 meses)
- **Participantes:** 8 membros.
- **Cálculo:** 6 reuniões \times 2 horas \times 8 membros = 96 horas totais

4. Preparação e Análise

- **Estimativa:** 6 horas por mês por membro (atividades fora das reuniões, como revisão de materiais, análises e elaboração de propostas)
- **Período:** 6 meses
- **Participantes:** 8 membros
- **Cálculo:** 6 horas/mês \times 6 meses \times 8 membros = 288 horas totais

Total Geral

Somando as atividades planejadas:

- Reunião de ponto de partida: 24 a 32 horas
- Reuniões ordinárias quinzenais: 144 horas
- Reuniões extraordinárias mensais: 96 horas
- Preparação e análise: 288 horas

Total estimado: 552 a 560 h

Memória de Cálculo – Questionários e Checklist

Estimativa de Horas Dedicadas

1. GTT Gestão do Conhecimento (8 membros – pré-implantação)

- Desenvolvimento e revisão inicial dos questionários e checklist: 4 reuniões \times 2h = **8h por membro**
- Total GTT: 8 membros \times 8h = **64h**



2. **GT GEO-RIO (5 membros – execução contínua)**
 - Aplicação inicial dos questionários e checklist: 10h por membro
 - Aplicação contínua, consolidação e análise: 30h por membro
 - Total GT GEO-RIO: 5 membros x (10h + 30h) = **200h**
3. **IPLANRIO (1 membro – suporte técnico)**
 - Suporte técnico para infraestrutura e integração de dados: **20h**

Total Geral de Horas:

64h (GTT Gestão do Conhecimento) + 200h (GT GEO-RIO) + 20h (IPLANRIO) = **284h**

Memória de Cálculo – GT GEO-RIO

1. Reuniões Semanais

- **Duração:** 1,5 hora.
- **Frequência:** 144 reuniões (ao longo de 3 anos).
- **Participantes:** 5 membros.
- **Total de horas:**
1,5 horas x 144 reuniões x 5 membros = **1.080h**

2. Relatórios Mensais

- **Duração:** 3 horas por relatório.
- **Frequência:** 36 relatórios (1 por mês ao longo de 3 anos).
- **Participantes:** 1 membro.
- **Total de horas:**
3 horas x 36 relatórios x 1 membro = **108h**

3. Planejamento e Análise Mensal

- **Duração:** 8 horas por mês.
- **Frequência:** 36 meses.
- **Participantes:** 5 membros.
- **Total de horas:**
8 horas x 36 meses x 5 membros = **1.440h**

4. Acompanhamento de Ações Mensal

- **Duração:** 4 horas por mês.
- **Frequência:** 36 meses.
- **Participantes:** 5 membros.
- **Total de horas:**
4 horas x 36 meses x 5 membros = **720h**

Total Geral

1.080h (Reuniões Semanais) + 108h (Relatórios Mensais) + 1.440h (Planejamento e Análise Mensal)

720h (Acompanhamento de Ações Mensal) = **3.348h**



Memória de Cálculo – Elaboração do PES GEO-RIO

Estimativa de Horas Dedicadas

1. GT GEO-RIO (5 membros)

- Reuniões de planejamento e alinhamento: 12 reuniões x 1,5h = 18h por membro
- Oficinas participativas: 6 oficinas x 2h = 12h por membro
- Trabalho individual (levantamento de informações, análises e validações): 50h por membro
- Total por membro: 18h + 12h + 50h = **80h**
- Total GT GEO-RIO: 5 membros x 80h = **400h**

2. EPL (2 membros)

- Reuniões de planejamento e alinhamento: 12 reuniões x 1,5h = 18h por membro
- Oficinas participativas: 6 oficinas x 2h = 12h por membro
- Trabalho individual (metodologia e supervisão): 45h por membro
- Total por membro: 18h + 12h + 45h = **75h**
- Total EPL: 2 membros x 75h = **150h**

3. CGCI (1 membro)

- Apoio técnico e formatação: **20h**

Total Geral

400h (GT GEO-RIO) + 150h (EPL) + 20h (CGCI) = **570h**

Memória de Cálculo - Mapeamento e Modelagem de Processos

1. Workshops de Mapeamento

- Número de workshops: 24 (realizados quinzenalmente)
- Duração de cada workshop: 2,5 horas
- Número de participantes: 5 (membros do GT GEO-RIO)
- Período: 2 anos
- **Total: 24 workshops × 2,5 horas × 5 participantes = 300 horas**

2. Elaboração e Consolidação dos Processos

- Número de sessões de elaboração/consolidação: 30 (realizadas em revisões contínuas)
- Duração de cada sessão: 3 horas
- Número de participantes: 2
- Período: 2 anos
- **Total: 30 sessões × 3 horas × 2 participantes = 180 horas**

3. Revisões Iniciais

- Número de reuniões: 6 (realizadas mensalmente nos primeiros 6 meses)
- Duração de cada reunião: 2 horas
- Número de participantes: 5



- Período: 6 meses
- **Total: 6 reuniões × 2 horas × 5 participantes = 60 horas**

4. Atualizações ao Final de Cada Ciclo Administrativo

- Número de ciclos administrativos: 2 (2025-2028 e 2029-2032)
- Duração de cada revisão final: 3,5 horas
- Número de participantes: 5
- **Total: 2 ciclos × 3,5 horas × 5 participantes = 35 horas**

Total estimado de horas dedicadas durante o programa

300 horas (Workshops) + 180 horas (Elaboração/Consolidação) + 60 horas (Revisões Iniciais) + 35 horas (Atualizações) = 575 horas

Memória de Cálculo - Monitoramento de Indicadores de Sucesso

1. Definição inicial e revisão semestral

- Número de reuniões semestrais: 2 por ano
- Duração de cada reunião: 2 horas
- Número de participantes: 5 (membros do GT GEO-RIO)
- Período: 3,5 anos (7 semestres)
- **Total: 20 horas/ano × 3,5 anos = 70 horas**

2. Coleta de dados mensal

- Número de ciclos mensais: 12 por ano
- Duração de cada ciclo: 1,5 horas
- Número de participantes: 2 (responsáveis pela coleta)
- Período: 3,5 anos (42 meses)
- **Total: 36 horas/ano × 3,5 anos = 126 horas**

3. Análise trimestral

- Número de ciclos trimestrais: 4 por ano
- Duração de cada análise: 3 horas
- Número de participantes: 5 (membros do GT GEO-RIO)
- Período: 3,5 anos (14 ciclos trimestrais)
- **Total: 60 horas/ano × 3,5 anos = 210 horas**

4. Elaboração e consolidação dos relatórios

- Número de relatórios anuais: 4 (trimestrais)
- Duração para elaboração de cada relatório: 10 horas
- Número de responsáveis: 2
- Período: 3,5 anos (14 relatórios)
- **Total: 80 horas/ano × 3,5 anos = 280 horas**

5. Feedbacks e validação de dados

- Número de ciclos trimestrais: 4 por ano



- Duração de cada feedback/validação: 1,5 horas
- Número de participantes: 5 (servidores fornecendo feedback)
- Período: 3,5 anos (14 ciclos trimestrais)
- **Total: 30 horas/ano × 3,5 anos = 105 horas**

Total estimado de horas dedicadas durante o programa
226 horas/ano × 3,5 anos = 791 horas

Memória de Cálculo – Central Digital de Conhecimento

Custos Anuais do *Google Workspace*

1. Contas **STARTER**:

- **Descrição:** Contas para setores que não exigem alta capacidade de armazenamento ou funcionalidades avançadas.
- **Distribuição:** Conselho Curador, Conselho Fiscal, Gabinete da Presidência, Auditoria, Assessoria Jurídica, Assessoria de Planejamento e Orçamento, Comissão de Licitação e Diretoria de Administração e Finanças.
- Número de contas: 8
- Custo mensal por conta: R\$ 13,39
- Custo anual por conta: R\$ 160,68
- Custo total anual para 8 contas: R\$ 1.286,88

2. Contas **PLUS**:

- **Descrição:** Contas destinadas a setores com maior demanda de armazenamento ou que utilizam funcionalidades avançadas.
- **Distribuição:** Diretoria de Licenciamento e Fiscalização, Diretoria de Projetos, Diretoria de Obras e Arquivo Morto Digital.
- Número de contas: 4
- Custo mensal por conta: R\$ 43,35
- Custo anual por conta: R\$ 520,20
- Custo total anual para 4 contas: R\$ 2.080,80

Custo Total Anual do *Google Workspace*:

- Contas STARTER: R\$ 1.286,88
- Contas PLUS: R\$ 2.080,80
- **Total Geral: R\$ 3.367,68**

Horas Dedicadas

1. **IPLANRIO (1 membro – suporte técnico inicial):**

- Configuração inicial das contas e suporte técnico: 40 horas



2. **GT GEO-RIO (5 membros – supervisão e organização):**

- Supervisão inicial e definição de estrutura: 10 horas por membro (total de 50 horas)
- Organização e categorização de dados: 30 horas por membro (total de 150 horas)
- Total GT GEO-RIO: 200 horas

3. **Servidores dos setores (múltiplos membros – migração documental):**

- Migração inicial e organização documental: 60 horas

Total de Horas Dedicadas:

- IPLANRIO: 40 horas
- GT GEO-RIO: 200 horas
- Servidores dos setores: 60 horas
- **Total Geral: 300 horas**

Resumo Final

- **Custo Total Anual (2025 em diante):** R\$ 3.367,68
- **Horas Totais Estimadas:** 300 horas

Memória de Cálculo – Capacitação e Fortalecimento Cultural

Nota Explicativa

A memória de cálculo foi elaborada considerando os 94 servidores da GEO-RIO. As estimativas de participação em cursos e treinamentos foram baseadas em métricas de engajamento definidas como:

- **Alta (80%-100%)**
- **Média-Alta (60%-79%)**
- **Média (40%-59%)**
- **Média-Baixa (20%-39%)**
- **Baixa (0%-19%)**

Os treinamentos *Google Workspace* foram considerados com engajamento **média-baixa (30%)** devido à percepção de que parte dos servidores já possui familiaridade com as ferramentas digitais ou que optará por aprendizado autônomo. Essa estimativa reflete a realidade da adesão esperada, sem prejuízo à importância estratégica das capacitações.

Capacitações - Cursos EVG

1. **Gestão do Conhecimento no Setor Público (Mandatário, Engajamento Alta - 85%):**

- Participantes: 80
- Carga horária: 20 horas
- Horas totais: **1.600 horas**

2. **Gestão Estratégica da Informação e Documentação no Setor Público (Mandatário, Engajamento Alta - 85%):**

- Participantes: 80



- Carga horária: 20 horas
 - Horas totais: **1.600 horas**
3. **Comunicação e *Feedback* nas Organizações Públicas (Recomendado, Engajamento Média - 50%):**
 - Participantes: 47
 - Carga horária: 8 horas
 - Horas totais: **376 horas**
 4. **Gestão de Riscos em Projetos de Transformação Digital (Recomendado, Engajamento Média - 50%):**
 - Participantes: 47
 - Carga horária: 10 horas
 - Horas totais: **470 horas**
 5. **Gestão de Projetos no Setor Público (Recomendado, Engajamento Média - 50%):**
 - Participantes: 47
 - Carga horária: 20 horas
 - Horas totais: **940 horas**

Capacitações - Treinamentos *Google Workspace*

1. **Módulo *Gmail* (Engajamento Média-Baixa - 30%):**
 - Participantes: 28
 - Carga horária: 3 horas
 - Horas totais: **84 horas**
2. **Módulo *Agenda* (Engajamento Média-Baixa - 30%):**
 - Participantes: 28
 - Carga horária: 2 horas
 - Horas totais: **56 horas**
3. **Módulo *Drive* (Engajamento Média-Baixa - 30%):**
 - Participantes: 28
 - Carga horária: 3 horas
 - Horas totais: **84 horas**
4. **Módulo *Chat* (Engajamento Média-Baixa - 30%):**
 - Participantes: 28
 - Carga horária: 1 hora
 - Horas totais: **28 horas**
5. **Módulo *Meet* (Engajamento Média-Baixa - 30%):**
 - Participantes: 28
 - Carga horária: 2 horas
 - Horas totais: **56 horas**



Campanhas Internas

1. *Workshops* Presenciais:

- Quantidade: 6
- Participantes por workshop: 20
- Carga horária por workshop: 4 horas
- Horas totais: **480 horas**

2. *Workshops* Remotos:

- Quantidade: 6
- Participantes por workshop: 20
- Carga horária por workshop: 3 horas
- Horas totais: **360 horas**

3. Materiais de Sensibilização:

- **Kits de Sensibilização (mínimo):** 150 kits x R\$ 4,00 = **R\$ 600,00**
- **Kits de Sensibilização (máximo):** 250 kits x R\$ 4,00 = **R\$ 1.000,00**
- **Folders:** R\$ 300,00 (1.000 unidades, impressão colorida, frente e verso, papel couché 150g/m²)
- **Posters:** R\$ 350,00 (20 unidades, impressão colorida, tamanho A3, papel couché 300g/m²)

Resumo das Horas e Custos

- **Horas Dedicadas Total:**
 - **Cursos EVG (Mandatários e Recomendados): 4.986 horas**
 - **Treinamentos *Google Workspace*: 308 horas**
 - **Campanhas Internas (Workshops): 840 horas**
 - **Total Geral de Horas: 6.134 horas**
- **Custos Totais:**
 - **Mínimo: R\$ 1.250,00**
 - **Máximo: R\$ 1.650,00**

Observações:

- Os valores dos custos financeiros foram baseados em pesquisas realizadas com gráficas no município do Rio de Janeiro, considerando preços médios de mercado.
- Custos finais podem variar conforme ajustes na quantidade ou especificações técnicas dos materiais.
- Os preços de impressão de materiais como folders e pôsteres podem ser facilmente encontrados em sites de gráficas locais ou em plataformas de busca online. Muitas gráficas renomadas disponibilizam tabelas de preços com opções detalhadas de papel, tamanho, acabamento e quantidades.



Grupo de Trabalho Transversal – GTT Replicação

1. Reunião de Ponto de Partida

- **Duração:** 3 a 4 horas.
- **Participantes:** 8 membros.
- **Total de horas:**
 - Mínimo: 3 horas x 8 membros = **24 horas.**
 - Máximo: 4 horas x 8 membros = **32 horas.**

2. Reuniões Ordinárias Quinzenais

- **Duração:** 1,5 hora.
- **Frequência:** 12 reuniões.
- **Participantes:** 8 membros.
- **Total de horas:** 1,5 hora x 12 reuniões x 8 membros = **144 horas.**

3. Reuniões Extraordinárias Mensais

- **Duração:** 2 horas.
- **Frequência:** 6 reuniões.
- **Participantes:** 8 membros.
- **Total de horas:** 2 horas x 6 reuniões x 8 membros = **96 horas.**

4. Preparação e Análise

- **Duração:** 5 horas/mês.
- **Frequência:** 6 meses.
- **Participantes:** 8 membros.
- **Total de horas:** 5 horas x 6 meses x 8 membros = **240 horas.**

Total Geral

- **Mínimo:** 24 horas (Reunião Inicial) + 144 horas (Reuniões Ordinárias) + 96 horas (Reuniões Extraordinárias) + 240 horas (Preparação e Análise) = **372 horas.**
- **Máximo:** 32 horas (Reunião Inicial) + 144 horas (Reuniões Ordinárias) + 96 horas (Reuniões Extraordinárias) + 240 horas (Preparação e Análise) = **376 horas.**



Anexo 11: Resumo visual 5W2H do PPGC GEO-RIO

Ação	What (O quê?)	Why (Por quê?)	Where (Onde?)	When (Quando?)	Who (Quem?)	How (Como?)	How Much (Quanto?)
[1] GTT Gestão do Conhecimento	Criar grupo interdisciplinar para planejar e lançar o PPGC GEO-RIO	Garantir modelagem eficiente e alinhamento estratégico	Reuniões virtuais pelo <i>Google Meet</i>	6 meses iniciais de 2025	8 integrantes de áreas estratégicas e um membro da FJG	Reuniões de alinhamento, planejamento e ajustes emergenciais	Sem custos adicionais; estimativa de 552-560 horas totais dedicadas ao longo de 6 meses
[2] Questionários e <i>Checklists</i>	Desenvolver e aplicar para diagnóstico e infraestrutura	Identificar lacunas na gestão do conhecimento e adequação técnica	GEO-RIO, com foco inicial na Diretoria de Obras	Início do piloto e revisões trimestrais	GTT Gestão do Conhecimento (inicial), GT GEO-RIO (execução), IPLANRIO (suporte técnico)	Aplicação via <i>Google Forms</i> , análise trimestral de dados e ajustes estratégicos	Sem custos adicionais; estimativa de 284 horas totais dedicadas
[3] GT GEO-RIO	Criar grupo interno para coordenar ações do PPGC GEO-RIO	Garantir implementação operacional e alinhamento interno	GEO-RIO, abrangendo todas as diretorias	2025-2028	5 integrantes de áreas críticas da GEO-RIO	Reuniões semanais, comunicação com parceiros e relatórios mensais de progresso	Sem custos adicionais; estimativa de 3.348 horas totais ao longo de 3 anos
[4] PES GEO-RIO	Desenvolver plano estratégico setorial alinhado à missão e diretrizes da GEO-RIO	Servir como guia estratégico para o programa e fortalecer a identidade institucional	GEO-RIO, com integração ao INTERPLAN	6 meses iniciais de 2025	EPL (coordenação), GT GEO-RIO (execução), CGCI (formatação)	Oficinas participativas, reuniões periódicas e trabalho colaborativo para elaboração do PES	Sem custos adicionais; estimativa de 570 horas totais dedicadas ao longo de 6 meses
[5] Mapeamento e Modelagem de Processos	Identificar, documentar e modelar processos críticos e macroprocessos	Assegurar eficiência, continuidade e preservação do conhecimento	GEO-RIO, com foco inicial na Diretoria de Obras	Etapas iniciais e revisões periódicas	GT GEO-RIO (execução), EGP-RIO (suporte técnico)	<i>Workshops</i> , uso de ferramentas digitais e organização na Central Digital de Conhecimento	Sem custos adicionais; estimativa de 575 horas totais dedicadas ao longo do programa



Ação	What (O quê?)	Why (Por quê?)	Where (Onde?)	When (Quando?)	Who (Quem?)	How (Como?)	How Much (Quanto?)
[6] Central Digital de Conhecimento	Estruturar central para armazenar documentos e fluxos no <i>Google Workspace</i>	Facilitar acesso, promover colaboração e garantir continuidade	GEO-RIO, abrangendo todos os setores	Etapa intermediária de 2025	IPLANRIO (suporte técnico), GT GEO-RIO (supervisão)	Configuração do <i>Google Workspace</i> , categorização de informações e migração documental	Custo estimado de R\$ 3.367,68 anuais; 300 horas totais dedicadas à configuração inicial
[7] Capacitação e Fortalecimento Cultural	Capacitar servidores e fortalecer a cultura organizacional sobre gestão do conhecimento	Sensibilizar servidores e capacitá-los para ferramentas digitais	GEO-RIO, ações presenciais e remotas	A partir do mês 4, em ciclos contínuos	GT GEO-RIO (coordenação), CGCI (apoio técnico)	Cursos da EVG, treinamentos no <i>Google Workspace</i> e campanhas internas de engajamento	2.987-3.275 horas e R\$ 10.832,00 a R\$ 17.472,00
[8] Monitoramento de Indicadores	Definir e acompanhar métricas de sucesso do programa	Avaliar impacto, identificar desafios e propor melhorias	GEO-RIO, com dados centralizados na Central Digital	Relatórios trimestrais	GT GEO-RIO (execução), EGP-RIO (suporte técnico)	Definição e revisão de métricas, coleta de dados mensal e análise trimestral	Sem custos adicionais; estimativa de 791 horas totais dedicadas ao longo do programa
[9] GTT Replicação	Criar grupo interdisciplinar para avaliar resultados do piloto e planejar replicação	Garantir sistematização de aprendizados e escalabilidade das ações	Reuniões virtuais no Google Meet	6 meses iniciais de 2029	8 integrantes: especialistas e representantes estratégicos	Reuniões iniciais, ordinárias quinzenais e extraordinárias mensais para planejamento e ajustes	Sem custos adicionais; estimativa de 372-376 horas totais dedicadas ao longo de 6 meses
[10] Expansão do Programa	Replicar o programa em novos órgãos municipais	Ampliar impacto das práticas de gestão do conhecimento	Órgãos municipais interessados	2029-2032	GTT Replicação (coordenação), lideranças da GEO-RIO e representantes dos novos órgãos	Desenvolvimento de materiais de apoio, <i>workshops</i> , treinamentos e acompanhamento inicial	Custos e horas variáveis, definidos na fase de planejamento