

GESTÃO DO CONHECIMENTO SIMPLIFICADA

Respostas diretas a perguntas
importantes para uma
aprendizagem mais fácil

Autor
Fábio Ferreira Batista

ipea

Instituto de Pesquisa
Econômica Aplicada

GESTÃO DO CONHECIMENTO SIMPLIFICADA

Respostas diretas a perguntas
importantes para uma
aprendizagem mais fácil

Autor
Fábio Ferreira Batista

ipea

Instituto de Pesquisa
Econômica Aplicada

Governo Federal

Ministério do Planejamento e Orçamento

Ministra Simone Nassar Tebet

ipea Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada

Fundação pública vinculada ao Ministério do Planejamento e Orçamento, o Ipea fornece suporte técnico e institucional às ações governamentais – possibilitando a formulação de inúmeras políticas públicas e programas de desenvolvimento brasileiros – e disponibiliza, para a sociedade, pesquisas e estudos realizados por seus técnicos.

Presidenta

Luciana Mendes Santos Servo

Diretor de Desenvolvimento Institucional

Fernando Gaiger Silveira

Diretora de Estudos e Políticas do Estado, das Instituições e da Democracia

Luseni Maria Cordeiro de Aquino

Diretor de Estudos e Políticas Macroeconômicas

Cláudio Roberto Amitrano

Diretor de Estudos e Políticas Regionais, Urbanas e Ambientais

Aristides Monteiro Neto

Diretora de Estudos e Políticas Setoriais, de Inovação, Regulação e Infraestrutura

Fernanda De Negri

Diretor de Estudos e Políticas Sociais

Carlos Henrique Leite Corseuil

Diretor de Estudos Internacionais

Fábio Vêras Soares

Chefe de Gabinete

Alexandre dos Santos Cunha

Coordenadora-Geral de Imprensa e Comunicação Social

Gisele Amaral

Ouvidoria: <http://www.ipea.gov.br/ouvidoria>

URL: <http://www.ipea.gov.br>

GESTÃO DO CONHECIMENTO SIMPLIFICADA

Respostas diretas a perguntas
importantes para uma
aprendizagem mais fácil

Autor
Fábio Ferreira Batista

ipea

Instituto de Pesquisa
Econômica Aplicada

Brasília, 2023

B333g Batista, Fábio Ferreira

Gestão do Conhecimento simplificada : respostas diretas a perguntas importantes para uma aprendizagem mais fácil / Fábio Ferreira Batista. – Brasília : IPEA, 2023.

212 p. : il.

Inclui referências bibliográficas.

ISBN: 978-65-5635-052-3

1. Gestão do Conhecimento. 2. Aprendizagem. 3. Comportamento Organizacional. 4. Brasil. I. Título.

CDD 658.4038

Ficha catalográfica elaborada por Andréa de Mello Sampaio CRB-1/1650

DOI: <http://dx.doi.org/10.38116/978-65-5635-052-3>

As publicações do Ipea estão disponíveis para *download* gratuito nos formatos PDF (todas) e EPUB (livros e periódicos). Acesse: <http://www.ipea.gov.br/portal/publicacoes>

As opiniões emitidas nesta publicação são de exclusiva e inteira responsabilidade dos autores, não exprimindo, necessariamente, o ponto de vista do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada ou do Ministério do Planejamento e Orçamento.

É permitida a reprodução deste texto e dos dados nele contidos, desde que citada a fonte. Reproduções para fins comerciais são proibidas.

Dedico esta obra, em primeiro lugar, Àquele que ainda hoje fala à Sua criação e Cuja voz pode ser ainda ouvida: “Eu sou o Alfa e o Ômega, diz o Senhor Deus, aquele que é, que era e que há de vir, o Todo-Poderoso” (Apocalipse 1:8).

Dedico-a também à minha família que me inspira a dar o meu melhor em tudo que faço para servir de exemplo a ser seguido.

Dedico ainda a todos os meus colegas do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea) e àqueles que atuam na área de gestão do conhecimento (GC) e aos colegas de organizações públicas que me estimularam e me apoiaram de várias maneiras para a realização de mais este projeto.

Espero, honestamente, que o resultado do empenho em realizar este trabalho seja útil àqueles profissionais para os quais este livro foi escrito: aos jovens das novas gerações, que estão prestes a entrar em um mercado de trabalho cada vez mais exigente, complexo e em constante mudança, para que eles conheçam a importância de desenvolver suas competências técnicas e gerenciais e, assim, ocupar lugares de destaque nas organizações; àqueles jovens ativos que hoje estão assumindo papéis e responsabilidades na área de GC nas entidades onde trabalham; e aos líderes e dirigentes de organizações governamentais que têm a responsabilidade de implementar a GC nas entidades que dirigem.

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	13
PREFÁCIO	15
SOBRE ESTE LIVRO	17
SOBRE O AUTOR	21
INTRODUÇÃO	23
CAPÍTULO 1	
CONCEITOS BÁSICOS: QUINZE DÚVIDAS	25
1 O QUE É ECONOMIA DO CONHECIMENTO OU <i>KNOWLEDGE-BASED ECONOMY</i> ?	
2 O QUE É CONHECIMENTO?	
3 QUAIS AS QUATRO FORMAS DE CONVERSÃO DO CONHECIMENTO?	
4 QUAIS AS PRINCIPAIS ESTRATÉGIAS DE TRANSFERÊNCIA DO CONHECIMENTO?	
5 O QUE É GC?	
6 COMO AS ANALOGIAS “CADEIA CLIENTE-FORNECEDOR” E “MERCADO INTERNO” EXPLICAM O QUE É GC?	
7 O QUE É GC E QUAIS SEUS PRINCIPAIS BENEFÍCIOS?	
8 POR QUE AS ORGANIZAÇÕES DEVEM IMPLEMENTAR A GC?	
9 QUAIS OS BENEFÍCIOS DA GC PARA AS ORGANIZAÇÕES DE SAÚDE?	
10 O QUE É NECESSÁRIO PARA ENTENDER, DE MANEIRA ADEQUADA, A GC ORGANIZACIONAL?	
11 O QUE SÃO QUADRANTES DA GC (<i>BOSTON SQUARE</i>)?	
12 QUAIS AS TRÊS ERAS DA GC?	
13 QUAL A DIFERENÇA ENTRE GI E GC?	
14 QUE LIÇÕES APRENDIDAS COM A INSTALAÇÃO DE APARELHOS DE AR-CONDICIONADO PODEM SER ÚTEIS NA IMPLEMENTAÇÃO DA GC?	
15 QUAL A RELAÇÃO ENTRE A VISÃO DA GC DO PONTO DE VISTA DO USUÁRIO E O DESAFIO DA ADMINISTRAÇÃO NO SÉCULO XXI?	

CAPÍTULO 2

RECURSOS NECESSÁRIOS E PREPARAÇÃO DA EQUIPE

DE GESTÃO DO CONHECIMENTO: ONZE DÚVIDAS43

- 1 QUAIS OS PRINCIPAIS CONHECIMENTOS, HABILIDADES, ATITUDES E VALORES QUE OS MEMBROS DA EQUIPE DE GESTÃO DO CONHECIMENTO DEVEM TER?
- 2 QUAIS OS PRINCIPAIS PAPÉIS E AS RESPONSABILIDADES DOS MEMBROS DA EQUIPE DE GC?
- 3 QUAIS OS PAPÉIS DA UNIDADE CENTRAL (EQUIPE DE GC) E DAS EQUIPES DE PROJETOS DE GC?
- 4 QUAL O PAPEL DO GERENTE DE GC?
- 5 O QUE SÃO FACILITADORES DA GC?
- 6 QUAIS OS PAPÉIS E AS RESPONSABILIDADES DO PATROCINADOR?
- 7 QUAL DEVE SER O PAPEL DO COMITÊ ESTRATÉGICO DE GC?
- 8 POR QUE O PROGRAMA DE IMPLEMENTAÇÃO DA GC PRECISA DE UM ORÇAMENTO?
- 9 COMO ALOCAR OS RECURSOS ORÇAMENTÁRIOS NA IMPLEMENTAÇÃO DO PROGRAMA DE GC?
- 10 QUANTO TEMPO LEVA PARA IMPLEMENTAR A GC NA ORGANIZAÇÃO?
- 11 A QUAL ÁREA FUNCIONAL DA ORGANIZAÇÃO A UNIDADE CENTRAL DE GC (EQUIPE DE GC) DEVE SER SUBORDINADA?

CAPÍTULO 3

AVALIAÇÃO, ESTRATÉGIA, MODELOS E PLANO

DE IMPLEMENTAÇÃO: CATORZE DÚVIDAS.....53

- 1 QUAIS AS ETAPAS DE IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO?
- 2 QUAIS OS PRINCIPAIS MÉTODOS DE IMPLEMENTAÇÃO DA GC?
- 3 POR QUE A IMPLEMENTAÇÃO DA GC É INEFICAZ EM MUITAS ORGANIZAÇÕES?
- 4 QUAIS OS PROCESSOS DE GC PROPOSTOS POR BUKOWITZ E WILLIAMS?
- 5 QUAIS OS NÍVEIS DE MATURIDADE EM GC PROPOSTOS PELA AMERICAN PRODUCTIVITY AND QUALITY CENTER?
- 6 COMO ELABORAR UM MAPA DE BENEFÍCIOS?
- 7 COMO A IMPLEMENTAÇÃO DA GC PODE CONTRIBUIR PARA MELHORAR AS ATIVIDADES DE COORDENAÇÃO NA ORGANIZAÇÃO?
- 8 COMO A IMPLEMENTAÇÃO DA GC PODE MELHORAR AS ATIVIDADES DE PRESERVAÇÃO DA MEMÓRIA INSTITUCIONAL?
- 9 COMO A IMPLEMENTAÇÃO DA GC PODE CONTRIBUIR PARA MELHORAR AS ATIVIDADES DE APRENDIZAGEM NA ORGANIZAÇÃO?
- 10 QUAIS OS TIPOS DE AUDITORIA DE ATIVOS DE CONHECIMENTO?
- 11 O QUE É UM MODELO (*FRAMEWORK*) DE GC?
- 12 QUAIS OS COMPONENTES DO MODELO DE GC PARA A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (VERSÃO 2012)?
- 13 QUAIS OS PRINCÍPIOS E OS COMPONENTES DO MODELO DE GC PARA A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA (VERSÃO 2020)?
- 14 COMO ELABORAR UM PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO DA GC NA ORGANIZAÇÃO?

CAPÍTULO 4

PROJETOS-PILOTO E IMPLEMENTAÇÃO EM TODA A ORGANIZAÇÃO: CATORZE DÚVIDAS89

- 1 QUE TIPO DE PROFISSIONAL DEVE CAPTURAR E DOCUMENTAR CONHECIMENTO?
- 2 O QUE É SINTETIZAR CONHECIMENTO?
- 3 QUE TIPO DE PROFISSIONAL DEVE SINTETIZAR CONHECIMENTO?
- 4 QUAIS AS PRINCIPAIS BARREIRAS PARA BUSCAR E REUTILIZAR O CONHECIMENTO?
- 5 COMO ESTIMULAR OS COLABORADORES A BUSCAR CONHECIMENTO?
- 6 QUAIS OS COMPONENTES DA ORGANIZAÇÃO DO CONHECIMENTO?
- 7 PARA QUE SERVEM OS PROJETOS-PILOTO?
- 8 QUE NECESSIDADES ORGANIZACIONAIS DEVEM SER O FOCO DOS PROJETOS-PILOTO DE GC?
- 9 QUE CRITÉRIOS UTILIZAR NA SELEÇÃO DOS PROJETOS-PILOTO?
- 10 COMO RESPONDER A ARGUMENTOS CONTRÁRIOS À IMPLEMENTAÇÃO DA GC?
- 11 O QUE SIGNIFICA INTEGRAR GC À ORGANIZAÇÃO?
- 12 QUANDO É O MOMENTO DE ENCERRAR A IMPLEMENTAÇÃO DO PROGRAMA DE GC?
- 13 QUAL O PAPEL DA EQUIPE DE GC APÓS A IMPLEMENTAÇÃO DO MODELO?
- 14 QUE TIPOS DE INDICADORES DEVEM SER USADOS PARA AVALIAR E MEDIR A IMPLEMENTAÇÃO DA GC NA ORGANIZAÇÃO?

CAPÍTULO 5

ABORDAGENS, PRÁTICAS E FERRAMENTAS: CINQUENTA E OITO DÚVIDAS 103

- 1 O QUE SÃO PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO?
- 2 QUAIS SÃO AS PRINCIPAIS PRÁTICAS QUE AS ORGANIZAÇÕES DEVEM LEVAR EM CONTA NA IMPLEMENTAÇÃO DA GC?
- 3 QUAIS SÃO AS PRINCIPAIS ABORDAGENS QUE AS ORGANIZAÇÕES DEVEM LEVAR EM CONTA NA IMPLEMENTAÇÃO DA GC?
- 4 QUAIS SÃO AS PRINCIPAIS FERRAMENTAS QUE AS ORGANIZAÇÕES DEVEM LEVAR EM CONTA NA IMPLEMENTAÇÃO DA GC?
- 5 O QUE É APA?
- 6 O QUE É ASSISTÊNCIA DE PARES?
- 7 O QUE É ENTREVISTA DE APRENDIZAGEM?
- 8 O QUE É RETROSPECTIVA?
- 9 O QUE É TROCA DE CONHECIMENTO?
- 10 O QUE É VISITA DE APRENDIZAGEM?
- 11 O QUE É UMA BASE DE CONHECIMENTO?
- 12 O QUE É *BRAINSTORMING*?
- 13 O QUE É CAFÉ DO CONHECIMENTO?
- 14 O QUE É COMPARTILHAMENTO DE VÍDEO?
- 15 O QUE É COMPUTAÇÃO EM NUVEM?
- 16 O QUE É COMUNICAÇÃO POR VÍDEO OU *WEBINAR*?

- 17 O QUE É COMUNIDADE DE INTERESSE?
- 18 O QUE É COMUNIDADE DE PRÁTICA?
- 19 O QUE É *DESIGN THINKING*?
- 20 O QUE SÃO ESPAÇOS COLABORATIVOS FÍSICOS?
- 21 O QUE SÃO ESPAÇOS COLABORATIVOS VIRTUAIS?
- 22 O QUE SÃO LIÇÕES APRENDIDAS?
- 23 O QUE É MAPEAMENTO DO CONHECIMENTO?
- 24 O QUE SÃO MECANISMOS AVANÇADOS DE BUSCA?
- 25 O QUE É TRANSFERÊNCIA DE PRÁTICAS MELHORES?
- 26 O QUE É MENTORIA?
- 27 O QUE SÃO NARRATIVAS?
- 28 O QUE SÃO PÁGINAS AMARELAS?
- 29 O QUE É UM PLANO DE DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS?
- 30 O QUE SÃO SERVIÇOS DE REDES SOCIAIS?
- 31 O QUE É CAPACIDADE DE GERENCIAR INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO?
- 32 O QUE É ARQUITETURA DA INFORMAÇÃO?
- 33 O QUE É AVALIAÇÃO E MONITORAMENTO DA GC?
- 34 O QUE É RETENÇÃO DO CONHECIMENTO?
- 35 O QUE É CULTURA DE APRENDIZAGEM?
- 36 O QUE É REDUÇÃO DA DEPENDÊNCIA DO *E-MAIL*?
- 37 O QUE É EMPRESA 2.0?
- 38 O QUE SÃO ESPECIALISTAS DO CONHECIMENTO?
- 39 O QUE É GESTÃO DA MUDANÇA?
- 40 O QUE É GESTÃO DAS PARTES INTERESSADAS?
- 41 O QUE É GOVERNANÇA DE GC?
- 42 O QUE É POLÍTICA DE GI E POLÍTICA DE GC?
- 43 O QUE É E PARA QUE SERVE A ESTRATÉGIA DE GESTÃO DE CONTEÚDO?
- 44 O QUE É SISTEMA DE RECONHECIMENTO E RECOMPENSA?
- 45 O QUE É UM PROGRAMA DE SENSIBILIZAÇÃO PARA A GC?
- 46 O QUE É INTEGRAR A APRENDIZAGEM AOS PROJETOS E PROCESSOS DE TRABALHO?
- 47 O QUE É TRANSFERÊNCIA DE EXPERIÊNCIA E DE HABILIDADES?
- 48 O QUE É UMA LISTA DE DISCUSSÃO?
- 49 O QUE É MAPA DE COMPETÊNCIAS?
- 50 O QUE SÃO APLICATIVOS DE MENSAGEM INSTANTÂNEA?
- 51 O QUE É UMA WIKI?
- 52 O QUE É UM BLOGUE?
- 53 O QUE SÃO METADADOS?
- 54 O QUE SÃO MECANISMOS DE BUSCA?
- 55 O QUE SÃO INTRANETS?
- 56 O QUE É PAINEL DE CONTROLE?
- 57 O QUE É UM SGD?
- 58 O QUE É UM RSS?

CAPÍTULO 6

CULTURA E COMPROMETIMENTO COM A GESTÃO

DO CONHECIMENTO: QUATRO DÚVIDAS..... 131

- 1 POR QUE AS PESSOAS COMPARTILHAM OU OMITEM CONHECIMENTO?
- 2 COMO EVOLUI O COMPROMETIMENTO DAS PARTES INTERESSADAS COM A GESTÃO DO CONHECIMENTO?
- 3 COMO IMPLEMENTAR A GC PARA MUDAR A CULTURA ORGANIZACIONAL?
- 4 QUAIS SÃO AS PRINCIPAIS BARREIRAS E OS MAIORES FACILITADORES NA IMPLEMENTAÇÃO DA GC NAS ORGANIZAÇÕES?

CAPÍTULO 7

INTERAÇÃO COM OUTRAS ÁREAS FUNCIONAIS

DA ADMINISTRAÇÃO: SETE DÚVIDAS 137

- 1 QUAIS AS ÁREAS FUNCIONAIS DA ADMINISTRAÇÃO QUE SÃO PARCEIRAS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO?
- 2 COMO IDENTIFICAR PARCEIROS PARA IMPLEMENTAR A GC NA ORGANIZAÇÃO?
- 3 QUAL DEVE SER A RELAÇÃO ENTRE A GC E AS ÁREAS FUNCIONAIS PARCEIRAS?
- 4 QUAL A RELAÇÃO ENTRE GC E INOVAÇÃO?
- 5 COMO IMPLEMENTAR A GC E TRABALHAR EM PARCERIA COM AS ÁREAS DE QUALIDADE, GESTÃO DE PROCESSOS E GERENCIAMENTO DE PROJETOS E INOVAÇÃO?
- 6 COMO ALINHAR A GC AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS ORGANIZAÇÕES?
- 7 COMO VIABILIZAR A GC INTERPROJETOS NA ORGANIZAÇÃO?

CAPÍTULO 8

NORMA ISO 30.401 – SISTEMAS DE GESTÃO

DO CONHECIMENTO: QUATRO DÚVIDAS..... 143

- 1 TODAS AS ORGANIZAÇÕES DEVEM USAR A NORMA ISO 30.401 – SISTEMAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO?
- 2 QUAL É O PAPEL DA LIDERANÇA NA IMPLEMENTAÇÃO DA GC DE ACORDO COM A NORMA ISO 30.401?
- 3 QUAL FOI A PRIMEIRA ORGANIZAÇÃO A OBTER CERTIFICAÇÃO EM GESTÃO DA INOVAÇÃO E EM GC NO SETOR PÚBLICO?
- 4 QUAIS SÃO OS PRINCIPAIS ARGUMENTOS FAVORÁVEIS À UTILIZAÇÃO DA NORMA ISO 30.401 – SISTEMAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO?

CAPÍTULO 9

ESTUDOS DE CASO: CATORZE DÚVIDAS151

- 1 POR QUE MUITOS PROGRAMAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO FRACASSAM NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA?
- 2 COMO A EXPERIÊNCIA DE IMPLEMENTAÇÃO DA GC NA HUAWEI PODE SER ÚTIL PARA AS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS BRASILEIRAS?
- 3 COMO A AMAZÔNIA AZUL TECNOLOGIAS DE DEFESA S.A. DESENVOLVEU SEU MODELO DE GC?
- 4 QUAIS OS ELEMENTOS DE GC CONTEMPLADOS NO MODELO DE GC DO PROSUB DA MB?
- 5 COMO A GC PODE AJUDAR A RESOLVER PROBLEMAS ORGANIZACIONAIS?
- 6 COMO IMPLEMENTAR A GC EM UMA ESCOLA DE ENSINO FUNDAMENTAL?
- 7 COMO UMA EMPRESA PODE APRENDER COM SUA PRÓPRIA EXPERIÊNCIA?
- 8 COMO UMA EMPRESA DISPONIBILIZOU CONHECIMENTO PESSOAL A OUTROS COLABORADORES PARA INOVAR?
- 9 COMO A GC PODE SER UM INSTRUMENTO DE INOVAÇÃO NAS EMPRESAS?
- 10 POR QUE A TÉCNICA DE NARRATIVAS PODE SER UM INSTRUMENTO IMPORTANTE PARA SENSIBILIZAR AS PESSOAS SOBRE A IMPORTÂNCIA DA GC?
- 11 COMO UMA EMPRESA PODE AUMENTAR SUA EFICIÊNCIA OPERACIONAL POR MEIO DO COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO?
- 12 COMO O USO DE "BOAS PRÁTICAS" PODE AJUDAR A MELHORAR O DESEMPENHO DE UM HOSPITAL PÚBLICO?
- 13 COMO O CONHECIMENTO ESSENCIAL DE UMA ORGANIZAÇÃO PODE SER RETIDO?
- 14 POR ONDE COMEÇAR A IMPLEMENTAÇÃO DA GC?

CAPÍTULO 10

TENDÊNCIAS E FUTURO: QUATRO DÚVIDAS.....185

- 1 O QUE MOSTRA A PESQUISA DA APQC DE 2019 SOBRE GESTÃO DO CONHECIMENTO?
- 2 QUAL ERA A SITUAÇÃO DA GC NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS DE ACORDO COM A PESQUISA DO IPEA 2019-2020?
- 3 O QUE A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL REPRESENTA PARA A GC?
- 4 QUAL É O FUTURO DA GC E QUAIS SÃO AS PRINCIPAIS TENDÊNCIAS RELACIONADAS AO TEMA A SEREM OBSERVADAS NAS ORGANIZAÇÕES NOS PRÓXIMOS ANOS?

REFERÊNCIAS203

APRESENTAÇÃO

É com grande entusiasmo que apresento aos órgãos e entidades da administração pública brasileira esta nova obra, oferecendo-lhes respostas diretas a perguntas importantes sobre diversos assuntos relacionados à gestão do conhecimento (GC) para uma aprendizagem mais fácil. As respostas são baseadas na teoria e na prática da GC.

O meu foco foi a produção de um texto direcionado a servidores e gestores públicos interessados em ter, em mão, respostas claras a dúvidas relevantes sobre o tema.

Esta obra procura esclarecer, por meio de 145 respostas, o que é, para que serve e como implementar a GC em organizações públicas.

Sem desprezar a contribuição de vários livros importantes sobre o tema escritos em língua portuguesa, esta iniciativa pretende suprir os leitores com explicações simples e práticas para o planejamento, a implementação, a manutenção e a melhoria contínua do *framework* de GC das organizações.

Espero que este livro possa cumprir sua função, de capacitar e de motivar os profissionais de GC atuais e futuros, para implementar a GC no setor público e, assim, melhorar o desempenho organizacional.

Desejo aos leitores todo o êxito na empreitada de fazer a GC acontecer de maneira eficaz em órgãos e entidades da administração pública brasileira.

Fábio Ferreira Batista

Técnico de planejamento e pesquisa (aposentado) do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea) e autor desta obra

PREFÁCIO

“*Objetividade e clareza.* O autor aborda com elevadas objetividade e clareza os conteúdos que configuram o livro, facilitando ao leitor a compreensão do que está em análise. Este é um ponto importante, já que nem sempre são fáceis os conteúdos a reter, na medida em que a temática da gestão do conhecimento é complexa, o que poderia comprometer o entendimento.

Operacionalização dos conceitos. O autor apresenta, sumariamente, uma conceptualização dos conceitos, à qual se segue uma muito adequada operacionalização. Esta operacionalização dos conceitos constitui um dos aspectos a se destacar nos pontos fortes deste livro, pois possibilita ao leitor a *visualização* de uma intervenção organizacional focada na gestão do conhecimento, e esta vem acompanhada de uma análise do conjunto de aspectos, antecedentes e consequentes, a considerar quer como oportunidades, quer como constrangimentos.

Orientação para a ação/intervenção. Este é, também, um aspecto relevante no contexto dos pontos fortes da obra. O fato de o leitor aceder a uma *visualização* dos passos/das etapas a definir e a percorrer no contexto do desenho de um sistema de gestão do conhecimento permite-lhe adquirir segurança e, mais facilmente, tomar a decisão de agir/intervir organizacionalmente nesse âmbito. A leitura deste livro tem um elevado potencial de impulsionar mais e melhores ações empreendedoras de gestão do conhecimento”.

Leonor Pais
**Professora doutora da Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação
da Universidade de Coimbra**
Coimbra, Portugal

“Esta obra traz assuntos interessantes para pessoas com níveis diferentes de conhecimento sobre a gestão do conhecimento (GC). Ela fornece – aos leitores em geral e aos responsáveis pela implementação da GC nas organizações em particular – respostas específicas para problemas reais que, assim como as dúvidas teóricas, são também motivo de preocupação. A metodologia coincide com o mundo do ChatGPT (IA), no qual a busca do conhecimento é realizada por meio de perguntas. O livro preenche uma lacuna importante na literatura de GC ao responder questões práticas voltadas para sua implementação. Trata-se de um riquíssimo material de apoio para profissionais da área”.

Paulo André de Barros Corrêa
Assessor de gestão estratégica do Instituto de Pesquisas da Marinha
Rio de Janeiro, Rio de Janeiro

“O ponto mais relevante deste livro é que ele fornece respostas diretas a dúvidas importantes sobre diversos assuntos relacionados à gestão do conhecimento (GC). Estas respostas são baseadas na teoria e na prática da GC, assim como na experiência pessoal de vinte anos do autor como pesquisador e professor do tema. Esta abordagem direta e direcionada permitirá que os leitores obtenham informações precisas e úteis rapidamente.

Esse tipo de material de aprendizagem direcionado a empresários, dirigentes, gerentes, alunos, professores, consultores interessados em ter, em mãos, respostas claras a dúvidas relevantes sobre a gestão do conhecimento é muito oportuno e útil, pois este é o tipo de obra que não está disponível na língua portuguesa. Além disso, o fato de que o livro fornecerá respostas diretas a dúvidas importantes sobre diversos assuntos relacionados à GC o torna ainda mais interessante”.

Neri dos Santos

**Professor sênior do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e
Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina**
Florianópolis, Santa Catarina

“Nesta obra, o autor une seu conhecimento à sua larga experiência a trabalhar o tema da gestão do conhecimento e consegue apresentar uma obra de fácil leitura, sendo uma excelente ferramenta para quem quer aprender a utilizar a gestão do conhecimento como uma ferramenta de gestão”.

Florinda Matos

Presidente da Intellectual Capital Association
Lisboa, Portugal

SOBRE ESTE LIVRO

1 INTRODUÇÃO

Este livro é feito para ajudá-lo a se tornar um profissional de gestão do conhecimento (GC) melhor de várias formas. Primeiramente, ele contém muitas informações sobre o que é e para que serve a GC e dicas sobre como implementá-la nas organizações. Você encontrará nestas páginas informações sobre conceitos básicos; recursos necessários à implementação e preparação adequada; avaliação, estratégia, modelo e plano de implementação; projetos-piloto e implementação em toda a organização; abordagens, práticas e ferramentas; cultura e comprometimento; interação da GC com outras áreas funcionais da administração; Norma ISO 30.401 – Sistemas de Gestão do Conhecimento; estudos de caso; e tendências e futuro.

Em segundo lugar, para facilitar a compreensão e o aprendizado, este livro apresenta informações e conhecimento por meio de respostas diretas a perguntas importantes. Não há a pretensão de esgotar o assunto nem de responder a todas as perguntas importantes sobre o tema. Até porque esta tarefa não seria possível de realizar. Por isso, com certeza, você verá que algumas dúvidas que considera importantes não são respondidas nesta obra.

Se você é um profissional iniciante na área de GC, os fundamentos desta disciplina esperam por você. Se você é alguém que participa há algum tempo de iniciativas de GC, você encontrará neste livro uma riqueza de conteúdos para ajudá-lo, assim como a organização para a qual você trabalha, a implementar a GC de maneira mais eficaz. Se você é um profissional com muita experiência, esta obra não introduzirá nada novo para você. No entanto, o enfoque do livro é diferente, por isso você verá certos conteúdos sob ângulos diferentes.

Responder a dúvidas é uma das maneiras mais eficazes de compartilhar conhecimento; por isso, esta obra foi estruturada dessa forma. O teor da resposta não é teórico, mas prático, embora baseado no que há de melhor na literatura e na prática organizacional. A linguagem não é rebuscada, mas coloquial. Tudo para facilitar o processo de aprendizagem. O título resume bem o propósito do livro: *Gestão do Conhecimento Simplificada: respostas diretas a perguntas importantes para uma aprendizagem mais fácil.*

A implementação da GC é complexa. Isso é um fato. No entanto, é possível, sim, explicá-la de maneira simplificada, por meio de respostas diretas, para facilitar o processo de aprendizagem.

2 COMO ESTE LIVRO É ORGANIZADO

O livro foi organizado em onze capítulos para que você possa encontrar com facilidade a informação e o *know-how* de que necessita.

2.1 Capítulo 1: conceitos básicos

O capítulo 1 responde a dúvidas sobre o que é conhecimento e descreve as formas de conversão desse ativo intangível. Nesse capítulo, você conhecerá as principais estratégias de transferência do conhecimento e o que é, afinal, GC. Outras dúvidas que o capítulo 1 elucida estão relacionadas aos quadrantes da GC (Boston Square), aos benefícios da GC para organizações de saúde e à importância de implementar a GC para as organizações. Além disso, você conhecerá as eras da GC, desde seus primórdios, em meados da década de 1990, até os dias de hoje. Esse capítulo esclarece, ainda, a diferença entre gestão da informação e do conhecimento, e apresenta duas analogias para explicar a GC: a cadeia cliente-fornecedor e o mercado interno. Finalmente, o capítulo 1 apresenta a visão da GC do ponto de vista do usuário e explica o que é economia do conhecimento.

2.2 Capítulo 2: recursos necessários e preparação

O capítulo 2 trata dos recursos necessários à implementação da GC, são eles: conhecimentos, habilidades e atitudes dos membros da equipe; e papéis e responsabilidades do gerente, dos membros da equipe, da unidade central, das equipes de projeto, do patrocinador, dos facilitadores e do comitê estratégico. Finalmente, o texto aborda a questão da preparação para implementar a GC e discorre sobre temas referentes, como o orçamento, o cronograma de implementação e também a que área da organização a unidade central de GC deve estar subordinada.

2.3 Capítulo 3: avaliação, estratégia, modelos e plano de implementação

O capítulo 3 responde a dúvidas sobre as etapas de estratégia e planejamento da implementação da GC. Esse capítulo aborda os seguintes assuntos: etapas e métodos de implementação; motivos da ineficácia na implementação da GC; processos propostos por Bukowitz e Williams; níveis de maturidade; mapa de benefícios; necessidades da organização que podem ser atendidas pela GC (coordenação, preservação da memória institucional e aprendizagem); auditoria; modelos (ou *framework*) de GC; versões 2012 e 2019 do modelo de GC para a administração pública brasileira; e plano de implementação.

2.4 Capítulo 4: projetos-piloto e implementação em toda a organização

Nesse capítulo, as questões respondidas são relacionadas a etapas de teste da estratégia e do modelo e execução de projetos-piloto, implementação da GC em toda a organização e institucionalização. Os seguintes assuntos são analisados: captura

e documentação do conhecimento; síntese do conhecimento; busca e reutilização do conhecimento; organização do conhecimento; projetos-piloto (para que servem, critérios de seleção e foco); integração da GC à organização; resistência à implementação da GC; encerramento da implementação do programa de GC; medição do impacto da GC na organização; e papel da equipe de GC após a implementação do programa.

2.5 Capítulo 5: abordagens, práticas e ferramentas

O capítulo 5 descreve as principais abordagens, práticas e ferramentas de GC. São elas: análise pós-ação; assistência de pares; entrevista de aprendizagem; mercado do conhecimento; passagem de bastão; plano de aprendizagem; retrospectiva; transferência do conhecimento; troca de conhecimento; visita de aprendizagem; base de conhecimento; *brainstorming*; café do conhecimento; compartilhamento de vídeo; computação em nuvem; comunicação por vídeo ou *webinars*; comunidade de interesse; comunidade de prática; *design thinking*; espaços colaborativos físicos e virtuais; lições aprendidas; mapeamento do conhecimento; mecanismos avançados de busca; melhores práticas; mentoria; narrativas; páginas amarelas; plano de desenvolvimento de competências; redes sociais; arquitetura da informação; retenção do conhecimento; cultura de aprendizagem; empresa 2.0; gestão da mudança; governança da GC; implementação da GC de baixo para cima; política de gestão da informação; política de GC; gestão de conteúdo; sistema de reconhecimento e recompensa; lista de discussão; mapa de competências; aplicativos de mensagem instantânea; *wiki*; *blog*; metadados; mecanismos de busca; intranets; painel de controle; sistema de gestão de documentos; *really simple syndication* (RSS), entre outras.

2.6 Capítulo 6: cultura e comprometimento

O capítulo 6 aborda dois assuntos de grande relevância para a GC: como obter o comprometimento das pessoas e como promover a mudança da cultura organizacional. São respondidas dúvidas relacionadas aos seguintes tópicos: compartilhamento do conhecimento; comprometimento das partes interessadas; GC e mudança da cultura organizacional; e barreiras e facilitadores da implementação da GC nas organizações.

2.7 Capítulo 7: interação com outras áreas funcionais da administração

O capítulo 7 responde a perguntas referentes à relação entre a GC e as áreas parceiras. São os seguintes os assuntos abordados nesse capítulo: áreas funcionais da administração parceiras da GC; identificação de parceiros; GC e inovação; GC e aprendizagem organizacional; GC e planejamento estratégico; GC e gestão da qualidade; GC e gerenciamento de projetos; GC e gestão de processos; e GC interprojetos.

2.8 Capítulo 8: Norma ISO 30.401 – Sistemas de gestão do conhecimento

O capítulo responde a dúvidas específicas sobre a norma de GC, a saber: quem deve implementar? Qual é o papel da liderança? Quem foi a primeira organização a obter a certificação no setor público? Quais são os principais argumentos favoráveis à utilização da norma?

2.9 Capítulo 9: estudos de caso

O capítulo 9 responde a dúvidas sobre a implementação da GC em organizações, quais sejam: Huawei; Amazônia Azul Tecnologias de Defesa S/A; Programa de Desenvolvimento de Submarinos da Marinha do Brasil; Agência Nacional de Aviação Civil (Anac); e Hoffman-La Roche. Além disso, aborda questões relacionadas aos seguintes assuntos: fracasso dos programas de GC; GC e solução de problemas organizacionais; implementação da GC na educação; aprendizagem com a própria experiência; disseminação do conhecimento para inovar; aprendizagem antes de iniciar o projeto; o uso de boas práticas para melhorar o desempenho hospitalar; por onde começar a implementação; e a retenção do conhecimento, entre outros.

2.10 Capítulo 10: tendências e futuro

O capítulo 10 responde a dúvidas sobre as tendências e o futuro da GC organizacional. O texto apresenta os resultados das pesquisas da American Productivity and Quality Center (APQC) e do Ipea, discute a questão do futuro da GC e das principais tendências relacionadas à GC a serem observadas nos próximos anos, assim como a relação entre GC e transformação digital.

2.11 Capítulo 11: referências

Por fim, o capítulo 11 apresenta uma relação de referências que serviram de base para as respostas apresentadas ao longo de toda a obra. São livros, artigos, materiais didáticos, sítios da internet, vídeos e outras fontes consultadas.

SOBRE O AUTOR

Fábio Ferreira Batista é técnico de planejamento e pesquisa aposentado do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea). No instituto, ocupou várias posições como pesquisador e gestor, de 1987 a 2017, onde esteve à frente da área responsável pela gestão do conhecimento (GC) e conduziu a implementação do Repositório do Conhecimento do Ipea (RCIpea), em 2012, e do Observatório Ipea de Gestão do Conhecimento e Inovação na Administração Pública em 2015, entre outras iniciativas. É autor do livro, publicado pelo Ipea em 2012, intitulado *Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão*.

INTRODUÇÃO

GESTÃO DO CONHECIMENTO: O QUE É, PARA QUE SERVE E COMO IMPLEMENTAR

Muitos profissionais pensam que a gestão do conhecimento (GC) é simplesmente a implementação de práticas e o uso de ferramentas. Assim, de acordo com essa visão, a organização “faz GC” quando constitui uma comunidade de prática; lança um portal corporativo; disponibiliza um repositório digital; faz o mapeamento do conhecimento essencial para suas áreas de atuação; realiza cafés do conhecimento; utiliza o SharePoint para criar um ambiente virtual colaborativo; faz o *download* e customiza o *software* DSpace para disponibilizar um repositório digital; transfere conhecimento via narrativas e mentoria; captura lições aprendidas; dissemina boas práticas; realiza oficinas de *design thinking* e de retrospectiva técnica de projetos; faz análise pós-ação; implementa gestão de pessoas por competências, entre outras iniciativas.

Por sua vez, especialistas de renome internacional (Mick Milton e Patrick Lambe, por exemplo) e a Norma ISO 30.401 – Sistemas de Gestão do Conhecimento destacam que implementar a GC nas organizações é algo bem mais complexo. Trata-se, como se verá em detalhes neste livro, de implantar um modelo, ou *framework*, como se diz em inglês, constituído de quatro componentes: pessoas com papéis e responsabilidades; processos e práticas; tecnologias e infraestrutura; e governança.

O conhecimento é um ativo intangível, complexo e criado por pessoas. O ativo principal de que a organização dispõe para alcançar seus objetivos. Ele causa impacto sobre a missão, a visão, os objetivos, as políticas, os processos e o desempenho organizacionais. A GC é o que impulsiona a empresa a adquirir o conhecimento necessário para produzir resultados. Assim, o foco da GC deve ser os objetivos, as estratégias e as necessidades organizacionais. Não há uma única solução de GC que sirva para todas as organizações e todos os contextos. A organização deve definir um modelo de como lidar com o conhecimento, com a GC e como implementar iniciativas de acordo com as necessidades e o contexto organizacional. Em síntese, a implementação da GC deve ser adaptada à realidade de cada organização. As pessoas criam seu conhecimento com base em insumos. A interação entre as pessoas, por sua vez, promove uma compreensão compartilhada que envolve contexto, processos e tecnologia. O conhecimento não é gerenciado diretamente. O foco da GC é a gestão do ambiente de trabalho e os processos de

conversão do conhecimento (comunicação; captura e documentação; organização e acesso; e reutilização). Além disso, a cultura organizacional é fundamental para a eficácia da GC. Finalmente, como você verá nesta obra, a GC deve ser implementada em etapas, quais sejam: estratégia; planejamento; teste da estratégia e do modelo e execução de projetos-piloto; implementação do modelo de GC em toda a organização; e institucionalização.

CONCEITOS BÁSICOS: QUINZE DÚVIDAS

Este capítulo explica o que é conhecimento e define gestão do conhecimento (GC). Também descreve as quatro formas de conversão do conhecimento e destaca as principais estratégias para transferir *know-how* (saber como). Discute ainda o que é necessário para entender, de maneira adequada, o que é GC; mostra os principais benefícios dessa gestão para as organizações; justifica por que as organizações devem implementá-la; e apresenta a diferença entre gestão da informação (GI) e GC. Finalmente, explica quais são as três eras da GC; descreve sobre analogias que ajudam a entendê-la; aborda como a GC pode contribuir para que a administração supere seu grande desafio do século XXI — aumentar a efetividade do trabalhador do conhecimento —; e expõe as características da economia do conhecimento.

1 O QUE É ECONOMIA DO CONHECIMENTO OU *KNOWLEDGE-BASED ECONOMY*?

Economia do conhecimento é uma expressão que descreve uma tendência observada nas economias mais avançadas do mundo em depender cada vez mais do conhecimento, da informação e de altos níveis de competência (conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes). Além disso, em tais economias, nota-se, tanto no setor público como no setor privado, uma necessidade crescente de acesso a ativos intangíveis. Nesse contexto, a maneira como as empresas gerenciam o conhecimento é decisiva para sua competitividade e sobrevivência no mercado.¹

2 O QUE É CONHECIMENTO?

Com base na definição do conceito de *organização de aprendizagem* de Peter Senge (2013), pode-se afirmar que conhecimento é a capacidade de tomar decisões e executar ações de maneira eficaz. O problema é que há dois tipos de conhecimento — o *know-how* (saber como) e o *know-what* (saber o quê) — e isto gera, muitas vezes, uma confusão sobre a diferença entre gestão do conhecimento (GC) e gestão da informação (GI).

1. Disponível em: <<https://bit.ly/3K3W1Qm>>. Acesso em 9 mar. 2023.

A GC sempre gera os melhores resultados quando tem o foco no *know-how*, isto é, em como melhorar a capacidade da organização de disponibilizar às pessoas o conhecimento que elas precisam para tomar as decisões certas.

Essa definição permite alinhar GC com o apoio ao processo decisório. Recentemente, em uma reunião para planejar o projeto-piloto de GC de uma grande organização pública, o gerente do projeto informou que o objetivo do projeto era eliminar a lacuna de conhecimento que impedia a melhoria do processo de editoração de uma revista. Então, os participantes da reunião passaram a conversar sobre “o que eles precisavam saber para tomar as melhores decisões para melhorar aquele processo”. Os itens listados durante o debate, tal como visitar outras instituições para conhecer como elas executavam o mesmo processo, foram inseridos como atividades do projeto.

3 QUAIS AS QUATRO FORMAS DE CONVERSÃO DO CONHECIMENTO?

As quatro formas de conversão do conhecimento são: i) comunicação do conhecimento, isto é, como as conversas entre as pessoas são conduzidas na estratégia de GC denominada *conectar*; ii) captura e documentação do conhecimento, isto é, como o conteúdo é produzido na estratégia de GC conhecida como *capturar*; iii) organização e armazenamento do conhecimento, isto é, o modelo como o conteúdo na estratégia *capturar* é organizado, combinado, atualizado, descartado e armazenado; e iv) busca, acesso, internalização e utilização, ou seja, a forma como o conteúdo na estratégia *capturar* é acessado, internalizado e reutilizado.

4 QUAIS AS PRINCIPAIS ESTRATÉGIAS DE TRANSFERÊNCIA DO CONHECIMENTO?

Existem duas estratégias principais para transferir o conhecimento entre as pessoas. A primeira é por meio da comunicação direta entre as pessoas. A conexão pode ser presencial ou virtual e esta estratégia visa à transferência do conhecimento táctico – aquele que está na cabeça das pessoas e é intimamente ligado à experiência pessoal. São exemplos de práticas relacionadas a este tipo de transferência as narrativas e a mentoria.

A segunda estratégia é por meio da transferência de conhecimento mediante a captura, a documentação, a organização e o acesso ao conhecimento. O foco dessa estratégia é o conhecimento explícito, cujos exemplos são: manuais, tutoriais, procedimentos, *podcasts*, infográficos e artigos. Conectar e capturar conhecimento são estratégias complementares. Qualquer modelo completo de GC deve viabilizar, promover, facilitar e apoiar a comunicação direta entre as pessoas (conexão), assim como gerenciar conteúdo com o conhecimento essencial da organização.

5 O QUE É GC?

Há quem diga que GC nas organizações é como fazer o bem. Muitos dizem que fazem, mas a ideia do que é bem muda muito de pessoa para pessoa. Apesar de se tratar de uma disciplina gerencial que surgiu em meados da década de 1990, ou seja, há aproximadamente 25 anos, é um assunto visto ainda de maneira distinta nas organizações. Para entender a essência da GC, é importante compreender com clareza sete aspectos dessa área funcional da administração.

- 1) É a maneira como se gerencia uma organização quando se percebe o valor do conhecimento. Na década de 1990, a gestão da qualidade se tornou um método gerencial encontrado com frequência em muitas organizações privadas e públicas. Por que isso aconteceu? Porque, naquela época, o governo federal entendeu o valor da gestão da qualidade para aumentar a produtividade da indústria nacional e para melhorar a qualidade dos serviços públicos e criou o Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade em 1991. O mesmo precisa ocorrer com a GC para que ela seja mais frequentemente implementada nas organizações.
- 2) É uma estrutura (*framework*) de gestão que a organização coloca em prática para obter o máximo resultado da utilização do melhor conhecimento disponível e, assim, criar, ampliar e reter o *know-how* essencial para alcançar os objetivos organizacionais. Tal estrutura é formada por quatro elementos:
 - a) papéis e responsabilidades das pessoas;
 - b) processos e práticas de GC;
 - c) tecnologias e infraestrutura; e
 - d) governança.
- 3) Não é um fim em si mesmo. Ela visa usar o conhecimento de maneira sistemática na organização para resolver problemas e atingir metas.
- 4) Diz respeito a como a organização mobiliza o melhor conhecimento disponível para alcançar seus objetivos estratégicos. Por isso é que se diz que GC é um assunto de interesse de todos na organização e, principalmente, da alta administração.
- 5) Deve-se compreender que a organização implementa GC para nunca cometer o mesmo erro novamente, isto é, a GC ajuda a organização a aprender com sua própria experiência e usar esse conhecimento para não reinventar a roda, repetir os acertos e para não cometer os mesmos equívocos novamente.

- 6) Diz respeito a tomar decisões com base no melhor entendimento disponível na base de conhecimento da organização.
- 7) Deve ser vista como mais uma área funcional da administração, tal como gestão financeira, gestão de risco, gestão da segurança, gestão da qualidade e assim por diante.²

6 COMO AS ANALOGIAS “CADEIA CLIENTE-FORNECEDOR” E “MERCADO INTERNO” EXPLICAM O QUE É GC?

A analogia cliente-fornecedor explica que a organização, ao implementar a GC, atua como fornecedora, isto é, ela captura, documenta, organiza, armazena e disponibiliza o conhecimento que o trabalhador do conhecimento (o cliente) deste insumo necessita para desempenhar suas funções. Assim sendo, há uma relação direta entre o fornecimento do conhecimento certo, a hora certa, o funcionário certo e a produtividade dos colaboradores da organização.

Por sua vez, a analogia do “mercado interno” mostra que, em toda a organização, há pessoas que buscam conhecimento e há aquelas que fornecem conhecimento. A organização implementa a GC para transferir o conhecimento entre fornecedores e clientes com o objetivo de melhorar o desempenho organizacional e alcançar os objetivos estratégicos (Milton e Lambe, 2016, p. 12-13).

7 O QUE É GC E QUAIS SEUS PRINCIPAIS BENEFÍCIOS?

Tal gestão é um método gerencial que surgiu em meados da década de 1990. No fim do século XX, chegou a ser confundida por alguns como mais um modismo gerencial. No entanto, neste início do século XXI, a GC é, cada vez mais, vista como uma maneira sólida de agregar valor às organizações por meio de um ativo intangível ainda insuficientemente explorado: o conhecimento coletivo dos colaboradores da organização.

Inicialmente, apenas empresas de consultoria e, depois, grandes empresas multinacionais do Ocidente implementam a GC. Hoje, esse método gerencial pode ser observado, de maneira crescente, em pequenas e médias empresas em todo o mundo.

De forma abreviada, pode-se dizer que a GC é a gestão da estrutura que a organização coloca em prática para utilizar melhor o conhecimento para resolver problemas, tomar decisões eficazes, atender a necessidades, melhorar o desempenho, atingir metas e alcançar os objetivos estratégicos. Os componentes dessa estrutura

2. Disponível em: <<https://bit.ly/2LtTMVr>>. Acesso em: 19 jul. 2020.

ou sistema são: papéis e responsabilidades das pessoas; processos e práticas; tecnologias e infraestrutura; e governança.

Na pesquisa Knoco Ltd. Global Survey of Knowledge Management 2020, os participantes afirmaram que a GC trouxe os seguintes benefícios qualitativos à organização – os oito primeiros em ordem de importância: i) melhor acesso a documentos; ii) aprendizagem com a experiência; iii) retenção do conhecimento; iv) conexão entre as pessoas por meio de comunidades ou redes; v) melhor gestão de documentos; vi) treinamento e desenvolvimento; vii) disseminação do conhecimento necessário aos funcionários que atendem diretamente os clientes; e viii) inovação.

Os respondentes declararam também que a GC produziu os seguintes benefícios quantitativos: i) acesso mais rápido à informação; ii) desenvolvimento das competências essenciais de funcionários recém-contratados para desempenhar suas funções de forma mais rápida; iii) redução do custo operacional e das despesas com a execução de projetos; iv) redução do tempo na execução de projetos; e v) melhoria da satisfação dos clientes.³

8 POR QUE AS ORGANIZAÇÕES DEVEM IMPLEMENTAR A GC?

O motivo é simples: o conhecimento é um dos principais ativos de qualquer organização. Não é o único. As organizações contam com diversos ativos: funcionários, recursos financeiros, clientes, marca, máquinas e equipamentos, prédios etc. Apesar disso, o conhecimento é um dos ativos mais valiosos. Você já pensou como seria o desempenho de uma empresa sem o conhecimento dos seus colaboradores? Assim sendo, é uma prática de excelência gerenciar os ativos valiosos da organização.

É por isso que as organizações contam com estruturas para viabilizar a gestão financeira, a gestão de pessoas, a gestão da qualidade, a gestão de riscos, a gestão da marca e assim por diante. Por que, então, não implementar a GC para tirar o máximo proveito possível do conhecimento operacional (*know-how*) que está na cabeça dos funcionários?

9 QUAIS OS BENEFÍCIOS DA GC PARA AS ORGANIZAÇÕES DE SAÚDE?

Os processos e os sistemas de prestação de serviços de saúde correm o risco de falhar na prevenção e podem, direta ou indiretamente, causar sofrimento e, em alguns casos, a morte de pacientes. Por isso, a cada dia, cresce o interesse pela GC em organizações de saúde.

O processo de prestação de serviços de saúde começa quando a organização de saúde coleta dados e informações sobre o paciente – dados pessoais, método de

3. Disponível em: <<https://bit.ly/40AvNui>>. Acesso em: 9 mar. 2023.

pagamento, histórico de doenças e tratamentos e dados básicos. Em seguida, a instituição reúne e armazena os dados do paciente em um banco de dados. Na sequência, sistemas de apoio à decisão processam as informações; os registros do paciente são atualizados e a informação chega ao conhecimento do médico. Então, os profissionais de saúde fazem o diagnóstico e definem o tratamento, e os registros do paciente são atualizados. Finalmente, o paciente recebe a medicação (quando necessária), agenda a consulta de acompanhamento do tratamento (quando necessário) e a forma de pagamento é definida.

Como se pode observar, trata-se de uma área intensa em conhecimento. Por isso, a GC pode trazer diversos benefícios para as organizações de saúde. O primeiro benefício é a excelência operacional, isto é, quando a organização de saúde utiliza o melhor conhecimento disponível, ela presta o melhor tratamento ao paciente. A redução de custos é o outro benefício. Quando a organização usa o melhor conhecimento disponível no processo de atendimento ao paciente, ela torna tal processo mais eficiente e, assim, consegue reduzir custos. Práticas de GC que criam ambientes de trabalho colaborativos tornam a comunicação mais eficaz e, dessa forma, os profissionais de saúde respondem melhor às dúvidas dos pacientes.

A decorrência natural do uso do melhor conhecimento disponível é a obtenção de melhores resultados para os pacientes. Desse modo, a organização de saúde consegue responder melhor às necessidades e às expectativas dos usuários que ela atende.

No Hospital de Clínicas de Porto Alegre (HCPA), há um bom exemplo de organização pública de saúde que se beneficiou com a implementação de iniciativa de GI e GC: o prontuário eletrônico do paciente. O Conselho Federal de Medicina (CFM) define prontuário médico como “o documento único constituído de um conjunto de informações, sinais e imagens registradas, geradas a partir de fatos, acontecimentos e situações sobre a saúde do paciente e a assistência a ele prestada” (Asazu, 2006, p. 121).

O HCPA iniciou a implementação do sistema informatizado com os prontuários eletrônicos dos pacientes em 2002. Em 2006, quando o hospital foi o terceiro colocado no X Concurso Inovação na Gestão Pública Federal da Escola Nacional de Administração Pública (Enap), o sistema já contava com as seguintes funcionalidades: i) registro de anamnese (história clínica) e de diagnósticos previstos no Código Internacional de Doenças, de medicamentos em uso; ii) consulta direta ao histórico do paciente, a resultados de exames, cirurgias e procedimentos diagnóstico e internações prévias; iii) elaboração de receitas médicas, atestados, relatórios médicos e laudos de internação; iv) envio direto dos registros das consultas ao prontuário *on-line* (POL); e v) acompanhamento remoto

pelos professores das consultas realizadas pelos médicos em treinamento sob sua supervisão, entre outros.

Os benefícios obtidos com o sistema informatizado foram: i) melhoria da qualidade do registro em termos de completude, legibilidade, autoria, padronização e número de diagnósticos informados; ii) segurança dos dados garantida por *backups* e por um plano de contingência; iii) proteção à privacidade do paciente (sigilo das informações) assegurada pela definição de perfis de acesso, *usernames* e senhas; e iv) disponibilidade dos dados distribuídos automática e imediatamente a múltiplos usuários simultâneos.

A implementação do sistema informatizado trouxe uma melhoria importante da gestão ambulatorial: a produtividade do ambulatório cresceu; o número de consultas realizadas teve aumento de 5,7%; a taxa de ociosidade do ambulatório foi reduzida de 50,3% para 47,0%; e os dados antes subnotificados como os de ocorrência de infecção cirúrgica, que se manifesta normalmente após a alta, passaram a ser mais fielmente captados.

10 O QUE É NECESSÁRIO PARA ENTENDER, DE MANEIRA ADEQUADA, A GC ORGANIZACIONAL?

Vamos começar pela palavra *gestão*. Segundo Vicente Falconi, gerenciar é mais do que planejar, executar, verificar e agir corretivamente (ciclo PDCA – *plan-do-check-act*): gerenciar é atingir metas, isto é, o propósito final da atividade gerencial é alcançar resultados para a organização (Campos, 2014).

Nesse sentido, precisamos entender a diferença entre dado, informação e conhecimento. De acordo com Prusak e Davenport (1998), dado é um fato objetivo e distinto relativo a eventos. Assim, os índices de crescimento do produto interno bruto (PIB) dos países do BRICS (Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul) apresentados na tabela 1 são dados.

TABELA 1
Crescimento do PIB dos países do BRICS (2017)

Colocação	País	Crescimento do PIB (%)
1ª	China	6,9
2ª	Índia	6,5
3ª	Rússia	1,5
4ª	África do Sul	1,3
5ª	Brasil	1,0

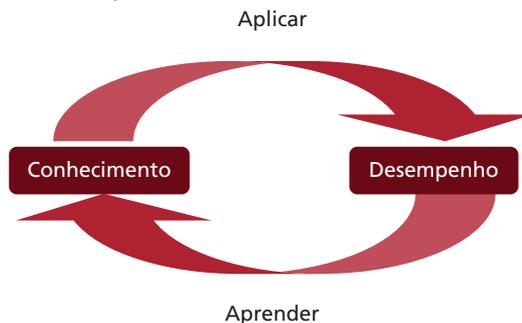
Elaboração do autor.

Por sua vez, informação, segundo Prusak e Davenport (1998), é uma mensagem com dados na qual há um emissor e um receptor. O propósito do emissor é influenciar, por meio de uma mensagem, a maneira como o receptor vê alguma coisa. Assim, de posse dos dados da tabela 1, o emissor pode apresentar a seguinte informação: o PIB do Brasil foi o mais baixo entre os países do BRICS.

De acordo com Douglas Weidner, presidente do Knowledge Management Institute (KMI), “conhecimento é o entendimento obtido por meio da experiência, análise e compartilhamento”. Desse modo, podemos afirmar que o “entendimento” sobre como analisar o PIB dos países do BRICS é um conhecimento (*know-how*) essencial para avaliar, de maneira adequada, o desempenho da economia desses países. O conhecimento aumenta nossa capacidade de fazer coisas. Quanto mais conhecimento temos, maior será nossa capacidade de executar atividades. Assim, há uma relação estreita entre conhecimento e desempenho (Weidner, 2014).

A figura 1 mostra a ligação entre conhecimento e desempenho que é fundamental para entender o conceito de GC. Quanto mais conhecimento temos, melhor será nosso desempenho, desde que possamos encontrar esse conhecimento. Quanto mais nós aprendemos com o desempenho das atividades dos processos de trabalho, mais conhecimento teremos. Isso possibilita um reforço positivo permanente – um ciclo de melhoria contínua – aumentando continuamente o conhecimento e melhorando continuamente o desempenho. A GC assegura que esse ciclo se complete.

FIGURA 1
Conhecimento e desempenho



Fonte: Knowledge and performance in an environment of continuous operational improvement – White Paper. Disponível em: <<https://bit.ly/3lYiqFs>>. Acesso em: 24 mar. 2023.

A GC é, portanto, um método eficaz para melhorar o desempenho nas organizações. Tal gestão serve para, entre outras coisas: i) inovar processos, produtos e serviços; ii) melhorar a qualidade dos processos, produtos e serviços; iii) promover a aprendizagem individual e organizacional; iv) aumentar a capacidade de realização

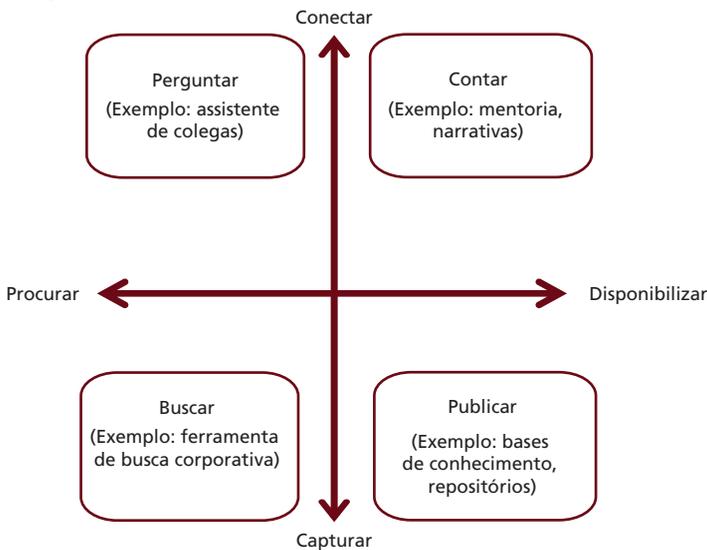
do indivíduo, da equipe, das organizações e da sociedade; v) reter o conhecimento e preservar a memória organizacional; vi) criar um ambiente organizacional propício à colaboração e à produção coletiva do conhecimento; e vii) aumentar a efetividade do trabalho do conhecimento e do trabalhador do conhecimento, isto é, funcionários e gerentes.

11 O QUE SÃO QUADRANTES DA GC (*BOSTON SQUARE*)?

O objetivo deste texto é apresentar os quatro quadrantes da GC e ilustrar, com o caso da organização pública canadense Transport Canada, práticas relacionadas a um desses quadrantes: capturar/publicar.

Barnes e Milton (2015) utilizam a figura intitulada *boston square* (figura 2) para categorizar as práticas de GC. Os autores argumentam que tais práticas podem ser divididas em quatro quadrantes, de acordo com as dimensões dessa gestão: capturar/conectar/procurar/disponibilizar.

FIGURA 2
Quatro quadrantes da GC



Fonte: Barnes e Milton (2015, p. 4).
Elaboração do autor.

No quadrante *capturar/publicar*, a organização implementa práticas de GC para apoiar as pessoas que contribuem com seu conhecimento para construir bases de conhecimento (Barnes e Milton, 2015). Nesse sentido, as bases de conhecimento ou repositórios estão relacionadas à externalização do conhecimento considerado “crítico” devido ao seu impacto no desempenho organizacional.

Essas bases servem para preservar e gerenciar, e poderão conter mais do que documentos para alavancar a memória organizacional: em geral, um repositório (sistema de gestão de documentos), dados (banco de dados) ou registros (sistema de gestão de registros). Tal repositório conterá o valioso conhecimento – que é a mistura de conhecimento tácito e explícito, com base nas experiências únicas dos indivíduos, que são ou foram parte daquela organização, assim como o *know-how* que tem sido testado e aprovado em situações de trabalho (Dalkir, 2017, p. 240).

No quadrante *capturar/buscar*, a organização implementa práticas de GC para apoiar as pessoas que necessitam acessar dados, informação e conhecimento. Esse quadrante complementa o anterior, porque de pouco adianta a organização publicar conteúdo em uma base de conhecimento se não houver ferramentas de busca que permitam acessar tal conteúdo (Barnes e Milton, 2015).

No quadrante *conectar/contar*, a organização implementa práticas de GC para apoiar as pessoas que compartilham conhecimento com outras pessoas. São exemplos de tais práticas, entre outras, a mentoria e a técnica de narrativas (Barnes e Milton, 2015). A primeira é “uma modalidade de gestão de desempenho na qual um *expert* participante (mentor) modela as competências de um indivíduo ou grupo, observa e analisa o desempenho e retroalimenta a execução das atividades do indivíduo ou grupo” (Batista, 2012, p. 80). Por sua vez, narrativas “são técnicas utilizadas em ambientes de GC para descrever assuntos complicados, expor situações e/ou comunicar lições aprendidas, ou ainda, interpretar mudanças culturais. São relatos retrospectivos de pessoal envolvido em eventos ocorridos” (*op. cit.*, p. 81).

Finalmente, no quadrante *conectar/perguntar*, a organização implementa práticas de GC para apoiar as pessoas que buscam obter conhecimento ou aprender com outras pessoas. Com base em Barnes e Milton (2015), um exemplo de prática desse quadrante é o assistente de pares (*peer assist*). Trata-se de uma técnica utilizada por equipes de projeto para solicitar assistência de pares e de especialistas sobre um problema relevante que a equipe está enfrentando. É parte de um processo conhecido como “aprender antes de fazer”, isto é, obter conhecimento antes de iniciar um projeto ou trabalho. A equipe de projeto e os colegas convidados para assisti-lo discutem assuntos e problemas do projeto e propõem soluções. A equipe do projeto recebe *insights* dos seus colegas nos encontros e, desse modo, os colegas ganham porque passam a conhecer mais sobre o projeto e seus membros.

O Programa de Gestão do Conhecimento deve ser abrangente e contemplar os quatro quadrantes. Não faz sentido publicar uma série de conteúdos e não implementar ferramentas eficazes de busca ou oferecer meios para a busca de conteúdo sem que eles tenham sido capturados. Deve ser evitado, também, enfatizar apenas o conhecimento tácito (que está na cabeça das pessoas) ou somente o

conhecimento explícito (conhecimento encontrado em documentos), porque os dois são relevantes (Barnes e Milton, 2015).

Muitas organizações cometem o equívoco de implementar práticas em um único quadrante. A consequência é uma estratégia de GC sem equilíbrio e incompleta. Barnes e Milton (2015) recomendam que, em vez de colocar em prática uma estratégia voltada apenas para a criação de uma cultura de compartilhamento do conhecimento, a organização deve combinar a criação de tal cultura com a busca e a reutilização do conhecimento e equilibrar a oferta com a demanda de conhecimento.

Vamos examinar agora práticas de GC implementadas por uma organização pública canadense: a Transport Canada. Trata-se de um órgão do governo do Canadá que elabora políticas, regulamentos e serviços de transportes. Além disso, é responsável pela fiscalização do cumprimento de várias leis locais incluindo: a lei aeronáutica; a de transporte de cargas perigosas; a de segurança automotiva; a de transportes; a de segurança ferroviária; a de navegação; e a de segurança do transporte marítimo. Sua sede é em Ottawa, Ontário, e conta com aproximadamente 5 mil funcionários (Dalkir, 2016, p. 24-26).

A Transport Canada implementou um programa de sucessão para lidar com um problema bem concreto também na administração pública brasileira: a perda de conhecimento organizacional devido à aposentadoria. Nesse sentido, o objetivo da iniciativa de GC da organização pública canadense foi de captar, preservar e transferir a experiência de pesquisadores, engenheiros e cientistas seniores que estavam prestes a se aposentar do serviço público. Esse programa contemplou várias práticas de GC que se encaixam no quadrante *capturar/publicar*, isto é, foram meios para a construção de bases de conhecimento (Dalkir, 2016, p. 24-26).

A primeira prática implementada, entrevistas estruturadas e individuais realizadas com especialistas, gerou os seguintes produtos: i) mapa de conhecimentos; ii) mapa de pessoas de contato; iii) lista de filiações profissionais; iv) glossário de termos; v) *template* de entrevistas; vi) transcrição das entrevistas; vii) tarefas-chave; e viii) sistemas de apoio para as tarefas. O estudo-piloto mostrou que a captação, a transferência e a preservação do conhecimento deveria ser realizada em três níveis: individual (envolvendo os futuros aposentados e seus sucessores); as redes de conhecimento (incluindo a equipe dos profissionais e as pessoas com quem tinham conexões); e o nível organizacional (memória organizacional) (Dalkir, 2016, p. 24-26).

A segunda prática, oficinas com membros das comunidades de prática (CoPs), possibilitou: registrar as anotações das oficinas; planejar e implementar um repositório do conhecimento; e construir um mapa de interações sociais nas comunidades e com parceiros externos (Dalkir, 2016, p. 24-26).

Com a implementação da terceira prática, oficinas de narrativas e entrevistas individuais com gerentes seniores que ocupavam posições-chave, a Transport Canada elaborou um mapa dos ativos intelectuais mais importantes da organização; definiu conceitos-chave da taxonomia organizacional; e registrou histórias que contam a trajetória organizacional (Dalkir, 2016, p. 24-26).

Para finalizar, é importante destacar que o conceito de *quadrantes da GC* proposto por Barnes e Milton (2015) contribui para a elaboração de uma estratégia equilibrada e completa de GC. Por sua vez, a implementação bem-sucedida das práticas de GC contempladas no plano de sucessão da Transport Canada mostra um caminho que pode ser seguido por órgãos e entidades da administração pública brasileira para evitar a perda de conhecimento organizacional devido ao crescente número de servidores públicos que se aposentam a cada ano.

12 QUAIS AS TRÊS ERAS DA GC?

A GC passou, desde seu início, segundo Nancy Dixon (2012), por três eras. A primeira, de 1995 a 2000, foi marcada pelo foco na GI, isto é, no conhecimento explícito contido em documentos. Nesse período, as organizações buscaram capturar e explicitar o conhecimento dos especialistas e armazená-lo em repositórios digitais para, em seguida, disseminar tal conhecimento.

No ano 2000, com o advento da rede mundial de computadores (*world wide web – www*), inicia-se a segunda era da GC cujo foco foi a gestão da experiência e que se estendeu até 2005. Nessa fase, graças ao trabalho de Étienne Wenger, ocorre a disseminação das CoPs, caracterizadas pelo compartilhamento do conhecimento tácito entre pares nos níveis hierárquicos inferiores da organização. Nessa segunda era, os destaques passaram a ser as experiências das pessoas e o compartilhamento do conhecimento via CoPs. Além disso, disseminou-se, nesse período, o *framework* da empresa British Petroleum que previa o processo de aprendizagem constituído de três momentos: o “aprender antes”, quando a equipe de projeto acessa e aplica o ativo de conhecimento; o “aprender durante”, quando os funcionários aprendem continuamente ao longo do projeto; e o “aprender depois”; quando o ativo de conhecimento é validado ou renovado.

Finalmente, em 2005, com o advento da Web 2.0, inicia-se a terceira era da GC que é caracterizada pelo foco no conhecimento coletivo para resolver problemas e inovar. Nessa fase, que perdura até os dias de hoje, há uma ênfase no trabalho em rede no qual as organizações começam a aprender a usar o conhecimento coletivo. Com isso, aumenta a importância da cultura colaborativa.

Cada uma dessas eras trouxe algo novo que foi acrescentado à contribuição da era anterior. Assim, à importância do conhecimento dos especialistas (GI da era 1) somou-se a relevância do conhecimento dos pares (gestão da experiência da era 2) que, por sua vez, teve adicionado o conhecimento coletivo (gestão de ideias da era 3).

Atualmente, os repositórios digitais (prática que surgiu na era 1) funcionam bem melhor graças à melhoria dos mecanismos de busca. Da mesma forma, as CoPs contam hoje com ambientes virtuais colaborativos bem mais avançados. Finalmente, o trabalho em rede, que potencializa a criação e o compartilhamento de conhecimento, torna-se, cada dia mais, uma prática de uso corrente nas organizações.

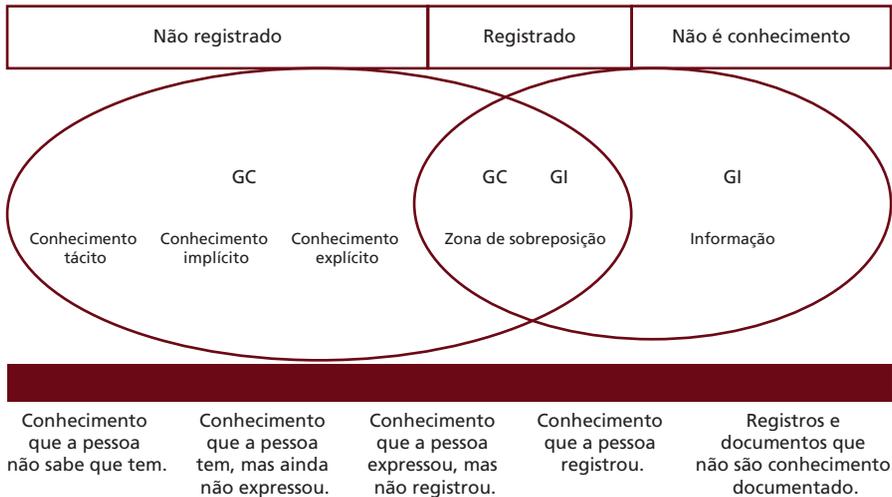
13 QUAL A DIFERENÇA ENTRE GI E GC?

A GC tem um campo de atuação distinto e um em comum com a GI. O campo diferente é o do conhecimento não registrado (figura 3). Nesse campo, há, segundo Nick Milton (2017), três tipos de conhecimento: i) tácito – aquele que a pessoa não sabe que tem; ii) implícito – a pessoa tem, mas ainda não expressou; e iii) explícito – a pessoa expressou, mas não registrou.

O campo em comum entre a GC e a GI é o do conhecimento registrado – aquele que a pessoa já registrou em documentos. Trata-se de uma zona de sobreposição entre as duas disciplinas (figura 3). No campo do conhecimento documentado, o papel da GI é classificar, segundo metadados, os documentos e armazená-los para posterior recuperação e uso. Por sua vez, cabe à GC capturar o conhecimento tácito – aquele que está na cabeça das pessoas – e registrá-lo em documentos. Tais documentos são também chamados de ativos de conhecimento.

Há, finalmente, uma área onde a GC não atua: aquela que lida com registros que não são conhecimento documentado (figura 3). Em resumo, pode-se dizer que as principais diferenças entre tais gestões são: i) atuam em campos distintos – conhecimento não registrado (GC) e aquilo que não é documentado (GI); e ii) atuam de maneira complementar em um campo em comum – o campo do conhecimento registrado.

FIGURA 3
Campos de atuação da GC e da GI



Fonte: Why... (2017).
Elaboração do autor.

14 QUE LIÇÕES APRENDIDAS COM A INSTALAÇÃO DE APARELHOS DE AR-CONDICIONADO PODEM SER ÚTEIS NA IMPLEMENTAÇÃO DA GC?

A analogia da instalação de aparelhos de ar-condicionado é muito útil para compreender a implementação da GC nas organizações. Este texto analisa essa analogia procurando identificar semelhanças (Milton, 2008).

O ar-condicionado é um sistema que produz temperatura fria para as pessoas que trabalham em um ambiente. Sob condições adequadas, o sistema funciona bem. Em contrapartida, a GC é um sistema que produz conhecimento para que os colaboradores da organização possam trabalhar de maneira eficaz e tomar decisões corretas. Nesse sentido, são seis as semelhanças entre um sistema de ar-condicionado e um sistema de GC: i) ambos os sistemas precisam ser instalados de maneira completa, isto é, com todos os componentes; ii) é preciso avaliar o local da instalação dos dois sistemas antes de começar a trabalhar; iii) todos os componentes de ambos os sistemas devem funcionar de maneira adaptada ao contexto onde serão instalados; iv) se todas as partes são instaladas juntas, elas devem funcionar; v) em ambos os casos, há a necessidade de um projeto e de uma equipe de instalação; e vi) os dois sistemas demandam manutenção. Vamos examinar, agora, cada uma dessas semelhanças (Milton, 2008).

1) Ambos os sistemas precisam ser instalados de maneira completa.

No caso do sistema de ar-condicionado, observamos que:

- ele só funciona quando todos os componentes principais são instalados;
- as saídas de ar não servem para nada sem o motor de ventilação;
- o motor de ventilação necessita de energia elétrica; e
- as unidades de ar-condicionado não são úteis sem os dutos.

No que se refere ao sistema de GC, notamos que:

- o funcionamento ocorre quando todos os componentes principais são implementados;
- a tecnologia de GC não produz bons resultados sem a definição dos papéis e das responsabilidades das pessoas; e
- os processos e as práticas para oferecer conhecimento não são eficazes se não estiverem combinados com os processos e as práticas de procura do conhecimento.

Um sistema completo de GC conta com os seguintes elementos:

- novos papéis e responsabilidades;
 - novas tecnologias;
 - novos processos e práticas;
 - novos procedimentos de governança;
 - conexão entre as pessoas e captura do conhecimento tácito;
 - GC tácito e do conhecimento explícito;
 - oferta e procura do conhecimento; e
 - aprender antes, durante e depois.
- 2) É preciso avaliar o local da instalação dos dois sistemas antes de começar a trabalhar.

No caso do sistema de ar-condicionado, é importante fazer as seguintes perguntas na avaliação:

- O que já existe?
- O que existe está funcionando bem?
- O que precisa ser substituído?
- O que deve ser acrescentado?

- Onde o sistema de ar-condicionado é necessário?

Com relação à implementação do sistema de GC, é preciso saber:

- o que a organização já tem;
- o que está funcionando bem;
- o que precisa ser substituído;
- o que necessita ser adicionado; e
- qual conhecimento deve ser gerenciado (Milton, 2008).

O sistema de GC desempenha um papel muito importante no processo de planejamento estratégico. Neste processo, a organização define suas estratégias e os resultados que necessita alcançar. Em seguida, ela planeja as atividades que serão necessárias para alcançar tais resultados. Finalmente, ela detecta o conhecimento principal, isto é, aquilo que a organização necessita saber para executar as atividades planejadas. Em resumo, por meio do sistema de GC, a organização irá adquirir o conhecimento que necessita para executar as atividades e alcançar os resultados estratégicos (Milton, 2008).

- 3) Todos os componentes de ambos os sistemas devem funcionar de maneira adaptada ao contexto onde serão instalados.

O sistema de ar-condicionado deve levar em conta as instalações elétricas existentes, além de considerar a temperatura e o leiaute do edifício onde será feita a instalação. Por sua vez, o sistema de GC deve considerar o organograma e a estrutura hierárquica da organização e levar em conta a cultura organizacional e a maneira de trabalhar das pessoas na instituição. Dessa forma, os elementos de um sistema de GC (papéis e responsabilidades, processos, tecnologia e governança) de uma empresa de engenharia sueca podem não funcionar bem em um órgão público egípcio. Portanto, é preciso testar os componentes do sistema de GC antes de utilizá-los na organização. Na medida em que testa os elementos, a empresa deve fazer as devidas adaptações no sistema para, depois, adotá-lo (Milton, 2008).

- 4) Se todas as partes são instaladas juntas, elas devem funcionar.

No caso do ar-condicionado, é importante testar o sistema e perguntar: O ambiente do escritório fica mais frio e a temperatura ideal é mantida ao longo do tempo? Com relação ao sistema de GC, é preciso implementar projetos-piloto e, em seguida, questionar: Estes projetos de GC geraram benefícios para a organização? A empresa está executando suas tarefas da melhor maneira? De forma mais rápida? Com um custo mais baixo? Mais simples? Com mais qualidade? Com menos erros? Com melhores decisões? Reutilizando o conhecimento e evitando “reinventar a roda”? O cliente está mais satisfeito?

São exemplos de benefícios a serem alcançados por projetos-piloto de GC:

- superar a concorrência em novos mercados;
- adotar melhores práticas para vencer processos licitatórios;
- implementar sistema de GC para aprender com projetos grandes de tecnologia da informação (TI);
- elaborar ativos de conhecimento e implantar CoPs para acumular *know-how* sobre fusões e aquisições; e
- utilizar as melhores práticas para melhorar o atendimento ao cidadão no departamento de trânsito (Milton, 2008).

5) Em ambos os casos, há a necessidade de um projeto e de uma equipe de instalação.

No caso do sistema de ar-condicionado, será preciso: preparar o local; instalar e testar o equipamento; e treinar as pessoas no uso do equipamento. Por sua vez, o sistema de GC demandará: preparar o local; implementar e testar processos, práticas e tecnologias; e capacitar as pessoas no desempenho das suas funções e de acordo com os resultados esperados (governança). A equipe de GC será responsável pela implementação do sistema e transformação da cultura da organização. Após essa etapa, a unidade gerencial de GC irá monitorar, avaliar, manter e melhorar continuamente o sistema de GC. No planejamento dos projetos-piloto, as seguintes perguntas deverão ser respondidas:

- Como a organização suprirá o que está faltando?;
- Como será corrigido o que precisa de reparo?;
- Qual será a duração do projeto?;
- Quanto custará?;
- Por onde devemos começar?;
- Em qual área da organização o sistema de GC será testado?; e
- Quando a implementação do sistema de GC estará completa (Milton, 2008)?

6) Os dois sistemas demandam manutenção.

No caso do sistema de ar-condicionado, será necessário:

- monitorar o funcionamento;
- consertar qualquer defeito que precise de conserto; e
- melhorar sempre que necessário.

No que se refere ao sistema de GC, será preciso:

- monitorar o funcionamento;
- consertar qualquer defeito que precise de correção; e
- melhorar o sistema sempre que necessário.

O resultado final esperado com a instalação do sistema de ar-condicionado será pessoas se sentindo bem com a temperatura do ambiente de trabalho. No caso do sistema de GC, o que se espera são colaboradores da organização mais inteligentes, isso porque o conhecimento certo chegará à pessoa apropriada no momento oportuno para tomar as melhores decisões e executar as atividades com o melhor conhecimento disponível (Milton, 2008).

15 QUAL A RELAÇÃO ENTRE A VISÃO DA GC DO PONTO DE VISTA DO USUÁRIO E O DESAFIO DA ADMINISTRAÇÃO NO SÉCULO XXI?

A visão da GC do ponto de vista do usuário defende que o papel de tal gestão é disponibilizar ao trabalhador do conhecimento o *know-how* que ele precisa para tomar as decisões corretas e executar suas atividades com o uso do melhor conhecimento de forma eficiente e eficaz. Assim, a GC pode ser vista como um meio para melhorar o desempenho (eficiência e eficácia) do quadro de profissionais da organização.

Em contrapartida, segundo Peter Drucker, no século XXI, o desafio da administração é aumentar a produtividade do trabalhador do conhecimento assim como ela aumentou, no século XX, em cinquenta vezes, a produtividade do trabalhador manual da indústria (Drucker, 1999). Em síntese, a GC, ao melhorar o desempenho dos colaboradores da organização, contribui para que a administração supere seu principal desafio neste século: aumentar a produtividade ou a efetividade do trabalhador do conhecimento.

RECURSOS NECESSÁRIOS E PREPARAÇÃO DA EQUIPE DE GESTÃO DO CONHECIMENTO: ONZE DÚVIDAS

Este capítulo revela as competências necessárias dos membros da equipe de gestão do conhecimento (GC), aponta os papéis da unidade central de GC e das equipes de projetos de GC. Além disso, mostra o papel do gerente de GC, explica o que são facilitadores de GC e mostra qual é o papel e as responsabilidades do patrocinador. Esclarece também o papel do comitê estratégico de GC, explica por que o programa de GC precisa de um orçamento e ensina como alocar os recursos orçamentário na implementação desse programa. Por fim, aborda questões relativas ao tempo necessário para implementar GC e a qual área da organização a unidade de GC deve ser subordinada.

1 QUAIS OS PRINCIPAIS CONHECIMENTOS, HABILIDADES, ATITUDES E VALORES QUE OS MEMBROS DA EQUIPE DE GESTÃO DO CONHECIMENTO DEVEM TER?

Os conhecimentos e as habilidades necessários estão descritos a seguir.

- 1) Atuar na área de especialização da empresa. Em uma empresa de engenharia, por exemplo, a presença de engenheiros na equipe de gestão do conhecimento (GC) é fundamental (Milton e Lambe, 2016, p. 57).
- 2) Trabalhar como facilitador. A equipe de GC deve contar com membros capazes de atuar como facilitadores de reuniões e conversas com funcionários da empresa para, por exemplo, capturar lições aprendidas em projetos. É preciso escolher pessoas com habilidade para agir como facilitadores e capacitar outros membros da equipe a fim de exercer esta função (Milton e Lambe, 2016, p. 57).
- 3) Estruturar o conhecimento organizacional. A equipe de GC precisa de profissionais capazes de ordenar o conhecimento explícito. A GC está relacionada à transferência do conhecimento entre as pessoas por meio da comunicação, mas também pela gestão de conteúdo. Dessa forma, é necessário ter na equipe pessoas com experiência na área de gestão da informação, gestão de conteúdo e biblioteconomia. Tais membros da equipe de GC serão responsáveis por tratar de assuntos como metadados, taxonomia, gestão do ciclo de vida de documentos e gestão de registro.

Tudo isso é importante para a preservação da memória institucional. Para exercer estas funções, profissionais com experiência prática nestes assuntos desempenharão papel de grande relevância (Milton e Lambe, 2016, p. 57).

- 4) Gerenciar a mudança da cultura organizacional. Entre os membros da equipe de GC, é necessária a presença de alguém capaz de sensibilizar funcionários e gerentes para a importância da GC na etapa inicial de implementação. Caberá a este profissional ajudar o gerente de GC a “vender” a ideia na organização. Além disso, ele apresentará também, em eventos internos e externos, os resultados alcançados com a implementação da GC. Este membro da equipe terá papel relevante na mudança da cultura organizacional, que é um dos aspectos mais importantes da implementação da GC. Para criar uma cultura favorável à GC, a equipe precisará ser capaz de se comunicar com eficácia a fim de influenciar a maneira de pensar dos funcionários por meio de capacitação, mentoria e *coaching* (Milton e Lambe, 2016, p. 58).
- 5) Escrever bons textos. Os processos de captura e elaboração de ativos de conhecimento (manuais, procedimentos, tutoriais, infográficos, vídeos, *podcasts* etc.) estão relacionados à atividade jornalística. Entrevistar funcionários, registrar debates entre pessoas, analisar documentos, resumir textos, apresentar conteúdos fazem parte dos processos de captura e documentação do conhecimento. Por isso, é importante ter na equipe pelo menos uma pessoa capaz de escrever bons textos e desempenhar a função de uma espécie de jornalista (não é necessário ter diploma) (Milton e Lambe, 2016, p. 58).
- 6) Assessorar a equipe de GC na área de tecnologia da informação (TI). A equipe necessitará de alguém que conheça bem a situação atual da área de TI da organização e entenda a importância da tecnologia como um dos elementos viabilizadores do modelo (sistema) de GC. Este profissional deve ser capaz de interagir bem com o departamento de TI e ajudar a definir as tecnologias que servirão de apoio à implementação da GC. Este membro da equipe deve, sempre que necessário, encontrar soluções tecnológicas relacionadas aos processos de GC para propor à área de TI (Milton e Lambe, 2016, p. 58).
- 7) Gerenciar projetos. Como a GC deve ser implementada como um projeto, a equipe precisará contar com um funcionário com experiência em gerenciamento de projetos para: i) definir as entregas; ii) monitorar a execução das atividades; iii) gerenciar o escopo do projeto; e iv) ajustar o planejamento com base nas lições aprendidas durante a implementação do projeto de GC (Milton e Lambe, 2016, p. 58).

- 8) Conhecer muito bem a estratégia da organização. Isso é importante para que os membros da equipe de GC saibam qual será a colaboração da GC para alcançar os objetivos estratégicos e, assim, cumprir a missão e atingir a visão organizacional.

Finalmente, com referência às atitudes e aos valores, os seguintes são importantes para os membros da equipe de GC: i) conhecer profundamente e ter paixão por GC; ii) estar familiarizado com a teoria e a prática; iii) consultar fontes relevantes para aprender continuamente; iv) participar de palestras, congressos, fóruns de debate para se manter atualizado; v) atuar em comunidades de prática (CoPs); e vi) demonstrar entusiasmo com a implementação de práticas, técnicas e ferramentas de GC (Milton e Lambe, 2016, p. 58-59).

2 QUAIS OS PRINCIPAIS PAPÉIS E AS RESPONSABILIDADES DOS MEMBROS DA EQUIPE DE GC?

A seguir, são elencados os principais papéis e as responsabilidades dos membros da equipe de GC.

- 1) *Gerente de projeto* – cabe a este profissional cuidar dos detalhes administrativos do projeto; seguir o plano definido; gerenciar o orçamento; e elaborar relatórios para o comitê estratégico. Com a atuação deste profissional, o gerente de GC terá mais tempo para se dedicar ao processo de mudança da cultura organizacional (Milton e Lambe, 2016, p. 59).
- 2) *Gerente de conhecimento* – este profissional é responsável pelas seguintes atividades: documentar e armazenar o conhecimento adquirido pela equipe de GC; criar e coordenar a comunidade de prática da GC (com a participação dos facilitadores de GC); iniciar a criação da base de conhecimento organizacional; e desempenhar o papel de especialista em GC na organização (Milton e Lambe, 2016, p. 59).
- 3) *Gerente de comunicações* – as responsabilidades deste membro da equipe de GC são: coordenar as atividades de comunicação da equipe; e definir a estratégia e elaborar o plano de GC. É desejável que este profissional tenha formação na área de *marketing* ou comunicação (Milton e Lambe, 2016, p. 59-60).
- 4) *Facilitador* – profissional que conhece profundamente a área de atuação da organização e usa tal conhecimento na implementação de projetos-piloto de GC. Além disso, será necessário contar, na equipe de GC, com um especialista em TI para implementar tecnologias de apoio à GC e um especialista em organização do conhecimento (bibliotecário ou profissional da ciência da informação) para elaborar a taxonomia da

empresa. É importante que todas estas funções sejam exercidas de maneira coordenada para a implementação de um sistema completo de GC, isto é, composto de processos, tecnologia, papéis e responsabilidades de pessoas e governança (Milton e Lambe, 2016, p. 60).

3 QUAIS OS PAPÉIS DA UNIDADE CENTRAL (EQUIPE DE GC) E DAS EQUIPES DE PROJETOS DE GC?

A Unidade Central de GC é onde a equipe de GC atua. Cabe a ela: i) coordenar as ações de GC na organização; ii) apoiar tecnicamente as equipes que implementarão projetos de GC (equipes de projetos de GC); iii) capacitar os funcionários em GC; iv) promover os projetos e as ações de GC; e v) avaliar a implementação da GC na organização. As equipes de projetos de GC são grupos que variam de cinco a dez pessoas. Devem ser intersetoriais, isto é, formados por colaboradores de vários setores da organização, e multidisciplinares, ou seja, com funcionários de diversas áreas profissionais. Assim, as equipes de projetos de GC terão uma diversidade de conhecimentos tácitos e de habilidades. As áreas que devem ser representadas nas equipes de projetos de GC são, entre outras: i) biblioteconomia ou ciência da informação; ii) TI; iii) gerenciamento de projetos; e iv) gestão de processos ou gestão de qualidade (Batista, 2012, p. 105).

4 QUAL O PAPEL DO GERENTE DE GC?

O gerente de GC, também conhecido como *chief knowledge officer* (CKO), diretor de GC e gerente do programa de GC, é o responsável pela GC na organização e participa ativamente em todas as etapas de implementação. Suas principais responsabilidades são: i) definir com a alta administração a visão, os objetivos, a estratégia, os indicadores e as entregas do programa de implementação da GC; ii) elaborar o orçamento; iii) gerenciar os membros da equipe de GC; iv) entregar os produtos do projeto de implementação de acordo com o cronograma e o orçamento aprovados; v) monitorar e avaliar as atividades e o impacto da GC na organização; e vi) definir e testar o modelo de GC por meio de projetos-piloto para avaliar a eficácia e a eficiência do modelo de GC. No fim da etapa de projetos-piloto, cabe ao gerente entregar um modelo de GC testado e validado; implementar o modelo de GC para que este tenha impacto positivo sobre o desempenho organizacional com a agregação de valor a processos, produtos e serviços; e promover a GC na organização, conscientizando as partes interessadas para que elas compreendam a importância das atividades de GC para a organização.

Após a implementação do modelo de GC em toda a organização, o papel do gerente de GC torna-se mais operacional. Ele passa a monitorar, avaliar, manter e melhorar continuamente esse modelo de gestão em toda a organização.

5 O QUE SÃO FACILITADORES DA GC?

São funcionários que atuam com o objetivo de contribuir com a implementação da GC nas diversas áreas da organização. Eles podem ser membros da média e alta administração que desempenham papel de liderança na implementação da GC ou podem atuar na área operacional e em funções importantes de apoio, tais como: i) pessoa de contato para tratar da implementação de iniciativas de GC e receber sugestões a serem comunicadas à equipe de GC; ii) funcionários que são exemplos de pessoas com comportamentos desejáveis na implementação da GC; iii) facilitadores das práticas e técnicas de GC; e iv) gerentes de projetos nas iniciativas de GC implementadas nas áreas da organização.

6 QUAIS OS PAPÉIS E AS RESPONSABILIDADES DO PATROCINADOR?

Cabe ao patrocinador: i) definir claramente, com o gerente e a equipe de GC, os objetivos e as metas do programa de implementação e como isso será avaliado e medido; ii) atuar como o principal cliente do programa e, por isso, avaliar se a implementação da GC foi eficaz ou não; iii) cobrar resultados da equipe de GC. O patrocinador deve ser rigoroso para que a implementação da GC tenha, de fato, impacto no desempenho organizacional; iv) oferecer os recursos necessários para a implementação do programa, a saber: orçamento, remuneração da equipe de GC e legitimidade. O patrocinador desempenha papel de protagonista na implementação da GC e isto confere legitimidade ao programa; v) apresentar os problemas e as necessidades a serem atendidas pela implementação da GC e a importância estratégica da GC aos membros da equipe de GC. Cabe ao patrocinador nomear membros e presidir o comitê estratégico da GC, que, entre outras coisas, aprova a estratégia e o plano de GC; vi) presidir as reuniões de acompanhamento e avaliação do programa de GC para verificar se as atividades estão sendo executadas como planejadas; vii) tomar decisões importante à medida que o programa de GC avança. Assim, por exemplo, quando os projetos-piloto alcançam os objetivos e as metas previstos, espera-se que o patrocinador apoie a implementação da GC em toda a organização; viii) defender a implementação da GC na alta administração para que os recursos necessários estejam sempre disponíveis para viabilizar o programa; e ix) remover barreiras à medida que se iniciar a etapa de implementação da GC em toda a organização. Assim, caberá ao patrocinador defender mudanças na organização para que o programa de GC alcance os resultados planejados, por exemplo, a implementação de um sistema de reconhecimento e recompensa (Milton e Lambe, 2016, p. 61-62).

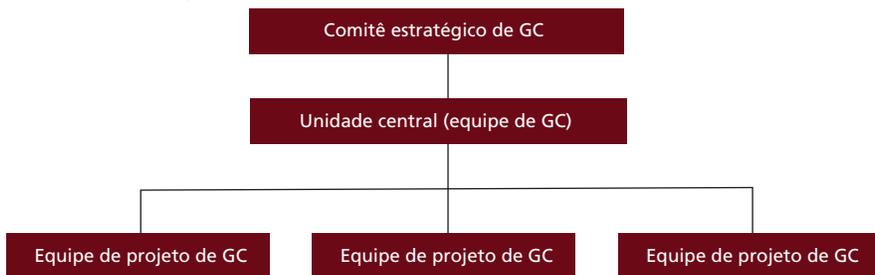
7 QUAL DEVE SER O PAPEL DO COMITÊ ESTRATÉGICO DE GC?

Esse comitê deve liderar o processo de mudança da cultura organizacional, tornando-a favorável à GC. Além disso, deve orientar a equipe de GC, alocar os recursos necessários e tomar decisões certas nos momentos oportunos.

Os aspectos mais importantes desse comitê são: formação profissional dos seus membros, capacidade de liderar, acesso a recursos, nível de confiança e objetivos em comum (Milton e Lambe, 2016, p. 63).

As principais características do comitê são: i) alinhar a implementação da GC com o atendimento às necessidades e a solução de problemas específicos da organização; ii) promover a mudança na cultura organizacional; iii) ser composto por representantes das diversas áreas da empresa relacionadas à GC (TI, recursos humanos, qualidade, *marketing*, produção, vendas etc.). Dessa forma, todas as partes interessadas estarão representadas no comitê. Seu objetivo é orientar o patrocinador e o gerente de GC. Os membros do comitê devem apoiar a implementação da GC nas áreas em que atuam. O comitê reúne-se com frequência, sob a presidência do patrocinador; e as reuniões servem para avaliar o andamento das atividades e os resultados alcançados pela implementação do programa de GC (Milton e Lambe, 2016, p. 63-64).

FIGURA 1
Estrutura de governança de GC



Fonte: APO (2020a).

8 POR QUE O PROGRAMA DE IMPLEMENTAÇÃO DA GC PRECISA DE UM ORÇAMENTO?

Por várias razões. As seguintes podem ser citadas: i) pagar o salário ou a remuneração da equipe que irá planejar e implementar o programa; ii) contratar consultores para definir a estratégia e o modelo de GC; iii) comprar as ferramentas tecnológicas que servirão de apoio à GC; iv) pagar os instrutores responsáveis pela capacitação dos funcionários encarregados de implementar processos e práticas de GC; e v) no caso de empresas globais, para cobrir as despesas com viagens da equipe

de GC sempre que for necessário visitar as filiais para implementar iniciativas de GC, realizar reuniões presenciais com membros das comunidades de prática; e facilitar a transferência de conhecimento entre equipes de projetos que trabalham fora da sede da empresa (Milton e Lambe, 2016, p. 66).

O orçamento do programa de GC deve ser visto como investimento, não como custo. O valor agregado pela GC pode ser muitas vezes maior que a quantia investida. Por isso, a equipe deve definir claramente tanto o valor a ser gasto quanto a previsão de retorno a ser obtido com o programa de GC (Milton e Lambe, 2016, p. 66).

9 COMO ALOCAR OS RECURSOS ORÇAMENTÁRIOS NA IMPLEMENTAÇÃO DO PROGRAMA DE GC?

Destinar quantias significativas em cada um dos componentes do modelo ou sistema de GC, isto é: pessoas, processos, tecnologia e governança. No que se refere às pessoas, a equipe de GC deve investir em capacitação, mentoria e *coaching* para preparar o gerente de GC, os facilitadores, os administradores de comunidades de prática e os demais colaboradores da organização para que eles possam desempenhar bem seus papéis e suas responsabilidades na implementação do programa de GC. Quanto aos processos e às práticas de GC, será necessário capacitar os funcionários e implementar projetos-piloto para que tais processos sejam facilitados, documentados e apresentados à organização de maneira adequada. No tocante à tecnologia, o investimento estará relacionado à: i) análise das necessidades e expectativas dos usuários; ii) aquisição de novas ferramentas tecnológicas; e iii) capacitação de usuários, entre outras. Finalmente, a equipe de GC deverá alocar recursos para as seguintes atividades relacionadas à governança de GC: i) acompanhamento e avaliação das atividades de GC e elaboração de relatórios; ii) redação de material didático e de informação; iii) monitoramento do valor agregado pelo programa de GC; iv) integração das práticas de GC aos processos de trabalho e aos sistemas de gestão da organização (gestão da qualidade, gestão de risco, gerenciamento de projetos etc.); e v) elaboração e validação da política de GC (Milton e Lambe, 2016, p. 67-68).

Muitas empresas erram ao alocar recursos apenas em tecnologia. O motivo é simples: a tecnologia por si só não produzirá os resultados esperados do programa de GC. Além disso, o gasto excessivo com tecnologia mostra que a empresa não conta com um método de implementação da GC equilibrado, portanto, adequado. Esta é, aliás, uma das causas da ineficácia na implementação da GC (Milton e Lambe, 2016, p. 68).

10 QUANTO TEMPO LEVA PARA IMPLEMENTAR A GC NA ORGANIZAÇÃO?

Utilizarei duas referências para responder a esta pergunta. A primeira é a pesquisa realizada pela empresa Knoco em 2014 intitulada *KM Global Survey 2014* (Pesquisa Global de Gestão do Conhecimento 2014). A segunda é a experiência da KM Excellence Awards (Prêmio de Excelência em GC), da Information and Knowledge Management Society (Sociedade de Gestão da Informação e Conhecimento) em Singapura entre 2008 e 2019. A pesquisa da Knoco, na qual as organizações realizaram autoavaliações, mostrou o seguinte: i) aquelas que estavam nos estágios iniciais de GC estavam implementando GC em média há três anos e meio; ii) nas empresas que estavam em estágio avançado de GC, a implementação estava acontecendo há, em média, oito anos e dois meses; e iii) organizações nas quais a GC fazia parte da maneira de trabalhar haviam iniciado a implementação de GC há onze anos e oito meses. A conclusão da pesquisa é que, para que a GC se torne institucionalizada ou enraizada na organização, é necessário um período entre oito e doze anos, ou seja, a mudança da cultura organizacional e a consolidação da GC ocorrem a longo prazo. Isto não quer dizer que a GC leve de oito a doze anos para agregar valor a processos, produtos e serviços ou dar retorno ao investimento. Os projetos-piloto podem agregar valor e trazer retorno bem no início do processo de implementação. Já a experiência da Sociedade de Gestão da Informação e do Conhecimento demonstra que organizações premiadas nas categorias prata (com resultados significativos em certas áreas) e ouro (impacto em toda a organização) estavam implementando GC de maneira sistemática por oito anos ou mais. A pesquisa da Knoco mostrou também que se leva quase dez anos para implementar a GC em grandes empresas (com mais de 100 mil funcionários), enquanto em pequenas organizações (com menos de trezentos funcionários) o tempo necessário é de, em média, um pouco mais de cinco anos (Milton e Lambe, 2016, p. 69-70).

11 A QUAL ÁREA FUNCIONAL DA ORGANIZAÇÃO A UNIDADE CENTRAL DE GC (EQUIPE DE GC) DEVE SER SUBORDINADA?

O mais importante não é a área funcional da organização à qual a Unidade Central de GC (ou a equipe de GC) deverá ser subordinada (recursos humanos ou TI ou gestão da informação e documentação, comunicação etc.), e, sim, se as seguintes condições estão presentes na empresa: i) apoio da alta administração à Unidade Central de GC; ii) gerente de GC com as qualidades e as habilidades necessárias; iii) membros da equipe de GC com as competências adequadas; e iv) equipe de GC capaz de garantir o equilíbrio entre os quatro componentes do modelo de GC, a saber: papéis e responsabilidades, processos, tecnologia e governança (Milton e Lambe, 2016, p. 85-87).

É preciso estar ciente que cada área funcional da organização relacionada à GC tem uma tendência a privilegiar um dos componentes do modelo. Assim, a área de TI tende a priorizar tecnologia. A área de recursos humanos valorizará mais temas como cultura organizacional, papéis e responsabilidades, aprendizagem, capacitação e desenvolvimento. As áreas funcionais corporativas (planejamento, gestão da qualidade, entre outras) se preocupam mais com aspectos operacionais. No entanto, não contam com experiência, por exemplo, nas áreas de tecnologia e cultura organizacional. A área de GC e documentação tende a privilegiar o conhecimento explícito. Finalmente, a área de comunicação tenderá a enfatizar a importância de melhorar o fluxo de informação e conhecer a situação atual da organização. Entretanto, não tem muita experiência com temas como aprendizagem, retenção de conhecimento e tecnologia de apoio à GC (Milton e Lambe, 2016, p. 87).

O equilíbrio entre os quatro componentes (papéis e responsabilidades, processos, tecnologia e governança) é fundamental. Por isso, a equipe de GC deve ser multidisciplinar e multifuncional, contando com profissionais nas áreas citadas.

AValiação, Estratégia, Modelos e Plano DE Implementação: CATORZE Dúvidas

Este capítulo descreve as etapas e os métodos de implementação da gestão do conhecimento (GC) e explica por que essa é ineficaz em muitas organizações. Também mostra os processos de GC preconizados por Bukowitz e Williams (2002); detalha os níveis de maturidade em GC propostos pela American Productivity and Quality Center (APQC); e ensina como elaborar um mapa de benefícios. Ainda aponta como a GC pode atender às necessidades organizacionais relacionadas à coordenação, preservação da memória institucional e aprendizagem; e demonstra quais são os tipos de auditoria de ativos de conhecimento.

1 QUAIS AS ETAPAS DE IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO?

É recomendável que a implementação da gestão do conhecimento (GC) organizacional ocorra em cinco etapas. São elas: i) estratégia; ii) planejamento; iii) teste e projeto-piloto; iv) implementação do modelo de GC em toda a organização; e v) institucionalização.

Na etapa de estratégia, a organização confirma a necessidade de efetivar a GC, elabora o *business case* para justificar a decisão e implementá-la e define o orçamento para instituir uma equipe de execução. Essa etapa termina quando a alta administração decide passar para a etapa seguinte: planejamento (Milton e Lambe, 2016, p. 21-22).

Na etapa de planejamento, a organização realiza a auditoria dos ativos de conhecimento, avalia os elementos do rascunho do modelo (*framework*) de GC e avalia a cultura organizacional. Além disso, é nessa etapa que ocorre a análise das partes interessadas (*stakeholders*) e elabora-se o plano de comunicação. Finalmente, nessa fase, a organização cria um plano detalhado de implementação que inclui as etapas 3 (teste e projeto-piloto) e 4 (implementação do modelo de GC em toda a organização), conforme Milton e Lambe (2016, p. 22).

Na etapa de teste e projeto-piloto, a organização testa um único elemento do modelo de GC para resolver um problema organizacional específico. Por exemplo, a utilização da prática de GC intitulada “assistência de colegas” (*peer assist*) para que a equipe de um projeto possa aprender com outras equipes antes de iniciar a implementação.

É nessa fase também que se iniciam os projetos-piloto (Milton e Lambe, 2016, p. 22-23). Os componentes da versão preliminar do modelo (*framework*) de GC são testados e aperfeiçoados com a implementação sucessiva de projetos-piloto – é importante escolher aqueles com alta possibilidade de êxito. Assim, será possível demonstrar que a GC pode agregar valor a processos, produtos e serviços. Além disso, ao término dos projetos, a organização deverá contar com lições aprendidas e recomendações para aprimorar a versão inicial do modelo (*framework*) de GC. No fim da etapa de teste e projeto-piloto, a organização deverá ter evidências suficientes para comprovar que a GC acrescenta valor à organização, assim como o modelo de GC deve estar consolidado para que possa ser integrado aos processos de trabalho da organização (Milton e Lambe, 2016, p. 22-23).

Na etapa de implementação do modelo de GC em toda a organização, é quando o *framework* consolidado é colocado em prática em todas as demais áreas da organização (aquelas que não participaram dos projetos-piloto). A decisão de implementar o modelo de GC em toda a organização deve ser tomada pela alta administração. Isso porque é uma decisão que implica o comprometimento de todas as áreas com o modelo de GC consolidado. A equipe de GC deve apresentar ao comitê estratégico as evidências coletadas durante a execução dos projetos-piloto que comprovam que houve agregação de valor à organização. Além disso, a equipe deve recomendar a implementação ampla à alta administração. Essa etapa inclui as seguintes ações: i) redigir o modelo de GC de maneira detalhada; ii) capacitar as pessoas que desempenharão papéis e assumirão responsabilidades; iii) capacitar as pessoas na execução dos novos processos; iv) capacitar as pessoas no uso das novas tecnologias; v) concluir a definição da estrutura de governança e a política de GC, bem como começar a coletar dados com base em indicadores e relatar os resultados às partes interessadas; e vi) orientar e acompanhar as atividades das pessoas com papéis e responsabilidades na implementação da GC. Essa fase continua até que toda a organização tenha sido capacitada e seja capaz de cumprir as diretrizes da política de GC. No fim da etapa, a organização encerra o programa de implementação da GC e transfere a responsabilidade da GC à equipe de GC, que se encarregará de monitorar, manter e melhorar continuamente o modelo (*framework*) de GC (Milton e Lambe, 2016, p. 22-23).

Finalmente, a quinta e última etapa é a institucionalização da GC. Nesse ponto, a GC já se tornou prática corrente na organização. Nessa etapa, a equipe de GC desempenhará o papel de apoiar e monitorar as ações de GC nas diversas áreas da organização. As atividades operacionais continuarão até que a alta administração decida, no futuro, rever o modelo e a estratégia de GC. Essa tarefa será executada por um grupo de trabalho (Milton e Lambe, 2016, p. 23).

2 QUAIS OS PRINCIPAIS MÉTODOS DE IMPLEMENTAÇÃO DA GC?

Existem várias maneiras de implementar a gestão nas organizações. Cada uma delas tem vantagens e desvantagens. Descrevo, a seguir, os seguintes métodos: i) de baixo para cima; ii) de cima para baixo; iii) foco em necessidades ou problemas; iv) implementar o modelo de GC previamente definido em toda a organização; v) implantar uma prática ou tecnologia em toda a organização; e vi) testar e executar projetos-piloto (Milton e Lambe, 2016, p. 20-21).

Na implementação *de baixo para cima*, a GC é iniciada lentamente, sem o apoio da alta administração. A *vantagem* dessa abordagem é que se trata de uma estratégia atraente, porque as pessoas reconhecem o valor e a importância da GC. A *desvantagem* é que, ao contrário da situação em que organização implementa GC por uma necessidade urgente, a GC não é devidamente priorizada. A tendência é o surgimento de vários processos e práticas diferentes e com objetivos antagônicos. Com frequência, redundam em fracasso, a não ser que o sucesso inicial leve a alta administração a passar a apoiar a GC (Milton e Lambe, 2016, p. 20).

No método *de cima para baixo*, a alta e a média administração orientam os colaboradores sobre como implementar a GC. A *vantagem* dessa abordagem é que a implementação é rápida. Costuma ser uma estratégia atraente, em que a gestão autocrática é uma característica da cultura organizacional. A *desvantagem* é que pode estimular as pessoas a implementar GC de forma mecânica, como se os colaboradores estivessem apenas obedecendo ordens. Diversos processos ou práticas de GC podem surgir, na medida em que as pessoas podem interpretar as diretrizes da alta e da média administração de formas diferentes. A implementação da GC pode ser descartada com a mudança na direção da organização (Milton e Lambe, 2016, p. 20).

Na implementação com *foco em problemas e necessidades*, a GC é implementada com o objetivo de resolver problemas e atender a necessidades organizacionais de forma específica. A *vantagem* é que a organização despense pouca energia porque o foco está em algo específico e urgente. A *desvantagem* é que a equipe de GC pode ficar sobrecarregada de atividades, enquanto outros componentes do sistema de GC não são incluídos na implementação. No entanto, esse método é uma forma útil de colocar a GC em prática, conforme se verá mais à frente (Milton e Lambe, 2016, p. 20).

Na implementação do modelo de GC previamente definido em toda a organização, tal modelo é definido e implementado em todas as áreas com o apoio da alta administração. A *vantagem* é que é um método rápido. Essa abordagem é recomendada normalmente por empresas de consultoria, que recomendam seus próprios modelos de GC. A *desvantagem* é que o modelo de GC definido pela organização ou recomendado pela consultoria pode não funcionar. Esse é um método

muito arriscado, porque pode, com o fracasso da iniciativa, levar as pessoas a se decepcionarem com a GC na organização (Milton e Lambe, 2016, p. 20).

No método “implantar uma prática ou tecnologia em toda a organização”, esta dissemina componentes do modelo de GC em toda a organização. Como exemplos, podemos citar: comunidades de prática – CoP (processo), mecanismo de busca (tecnologia) etc. A *vantagem* da abordagem é que permite testar, um a um, cada componente do sistema ou modelo de GC e disseminar tal componente por toda a organização. A *desvantagem* é que os componentes do modelo de GC não agregam valor à organização quando implementados separadamente. Os componentes (pessoas, processos, tecnologias e governança) devem ser implementados de maneira conectada e integrada (Milton e Lambe, 2016, p. 21).

Na abordagem “testar e executar projetos-piloto”, a organização testa a versão preliminar do modelo de GC em uma ou mais áreas da organização por meio de projetos-piloto, faz uma revisão do trabalho realizado, melhora, amplia e repete a iniciativa. A *vantagem* está em ser uma maneira segura e bem fundamentada de implementação da GC, porque permite avançar de maneira gradual e por meio de decisões ao longo do processo. A *desvantagem* é ser uma maneira lenta de implementação da GC. A alta e a média administração podem ficar impacientes com a demora. Além disso, há o risco de a implementação da GC ser interrompida devido a mudanças na direção da organização. Uma forma de lidar com a impaciência da direção é entregar resultados rápidos (*quick wins*), por meio da utilização do método “foco em necessidades ou problemas” (Milton e Lambe, 2016, p. 21).

Qual método adotar? O ideal é combinar três abordagens. A estratégia principal é testar e executar projetos-piloto (método 6), para construir um modelo de GC consolidado que seja útil no longo prazo (cinco a dez anos), combinado com a abordagem “foco em necessidades ou problemas” (método 3), para entregar resultados no curto prazo. Quando for possível demonstrar que o modelo de GC é eficaz, a organização pode adotar o método 4 (implementar modelo de GC previamente definido em toda a organização), de acordo com Milton e Lambe (2016, p. 19).

3 POR QUE A IMPLEMENTAÇÃO DA GC É INEFICAZ EM MUITAS ORGANIZAÇÕES?

Existem pelo menos dez motivos que explicam por que a implementação da GC é ineficaz em muitas organizações. O primeiro é a falta de foco na organização. A implementação da GC é ineficaz porque não está ligada à estratégia organizacional e porque não é útil para resolver problemas específicos da empresa.

A empresa Black and Decker costumava dizer que seus clientes não queriam uma furadeira, eles queriam buracos na parede. Da mesma forma, quando o assunto é GC, a alta administração não quer um sistema de GC, ou uma “comunidade de

prática”, ou “mais compartilhamento do conhecimento”. O que a liderança quer é uma organização melhor: decisões melhores, práticas melhores, menor número de erros.

Eles querem ter certeza de que os responsáveis por tomar decisões em todos os níveis terão acesso ao conhecimento de que eles precisam para tomar as melhores decisões e alcançar os melhores resultados.

Se você é um gerente de GC, o seu papel é definir e implementar uma estratégia que fará com que isso aconteça na organização.

Nenhum funcionário da sua organização quer GC. O que eles desejam é uma maneira mais fácil de encontrar o conhecimento de que eles precisam para resolver seus problemas. De novo, o seu papel como gerente de GC é implementar um modelo de GC que fará com que isso se torne uma realidade.

Para o gerente de GC fazer seu trabalho direito, ele precisa colocar o foco da GC na estratégia organizacional, nas necessidades da empresa e nos resultados que ela busca em todos os níveis.

É fundamental que a implementação da GC seja voltada para alcançar os resultados organizacionais porque, no “frigor dos ovos”, isso que é importante.

Graças a Deus, vários autores da área de GC reconhecem esse princípio desde o início. Vejamos alguns depoimentos.

Os casos de sucesso na implementação da GC lidam com situações de “vida e morte” para as empresas. Eles abordam duas questões: Que objetivos organizacionais nós estamos tentando alcançar com a GC? Como eu posso colocar em prática o conhecimento existente na organização? (Pesquisa de GC realizada em 2000).

Gestão do conhecimento não é um fim em si mesma. A razão de existir das empresas não é disseminar conhecimento. Elas existem para vender produtos e serviços. No entanto, na medida em que a vantagem comparativa repousa sobre a capacidade de tomar decisões bem fundamentadas, a gestão do conhecimento desempenha um papel fundamental (Bechtel Corporation, no final dos anos 1990) (Barnes e Milton, 2015, p. 25).

O fator crítico de sucesso número 1 na implementação da gestão do conhecimento é relacionar GC com desempenho organizacional e com agregação de valor a processos, produtos e serviços (Davenport, De Long e Beers, 1998).

Conta-se que o presidente John F. Kennedy, em visita à National Aeronautics and Space Administration (NASA), encontrou um zelador e lhe perguntou qual era o trabalho dele na agência. Ao que ele respondeu: “Ajudar a colocar o homem na Lua” (Barnes e Milton, 2015, p. 25).

Muitos questionam a veracidade dessa história. No entanto, ela mostra o alinhamento total do zelador com os objetivos da NASA, com a missão e a estratégia daquela organização (Barnes e Milton, 2015, p. 25).

E se a pessoa que Kennedy tivesse conversado fosse o responsável pela GC na NASA? Que tipo de resposta ele teria ouvido? Seria ótimo se ele tivesse ouvido uma resposta que mostrasse que o programa de GC estava completamente alinhado com a missão e os objetivos estratégicos da agência espacial dos Estados Unidos. No entanto, há muitos profissionais de GC que ainda não relacionam GC com as necessidades da organização onde trabalham. Se você perguntar o que eles estão fazendo, você ouvirá respostas do tipo: “Nós estamos implementando *sharepoint* em toda a organização”, ou “Nós estamos experimentando *design thinking*”, ou “Nós acabamos de implementar dez comunidades de prática”. Isso seria o equivalente ao zelador da NASA dizer: “Eu estou experimentando um esfregão novo” (Barnes e Milton, 2015, p. 25-26).

Em muitos casos, infelizmente, não há uma relação entre as iniciativas de GC e as prioridades organizacionais. Não cometa esse mesmo erro (Barnes e Milton, 2015, p. 24-25).

A GC é ineficaz em muitas organizações porque o foco não está no conhecimento essencial, com base no qual as decisões mais importantes são tomadas (motivo 2). Antes de iniciar a implementação, é preciso perguntar: i) qual conhecimento é importante; ii) qual conhecimento deve ser gerenciado; e iii) qual deve ser o conhecimento foco da implementação da GC na organização (Barnes e Milton, 2015, p. 26-27).

Na prática, não se deve gerenciar todo o conhecimento organizacional, mas, sim, aquelas áreas de conhecimento que agregam valor relevante ao negócio da empresa.

O conhecimento essencial que deve ser gerenciado é aquele que é fundamental para alcançar os objetivos estratégicos da organização. É esse conhecimento que deve servir de base para a estratégia de GC da organização.

Um erro comum ao implementar a GC nas organizações é achar que o conhecimento essencial é o técnico, que está na cabeça das pessoas que ocupam cargos nos níveis hierárquicos mais baixos da organização. No entanto, é preciso lembrar que a GC pode agregar muito valor se colocada em prática nos níveis intermediário e da alta administração.

A participação de membros das chefias intermediárias e da alta administração na implementação de projetos-piloto de GC pode agregar valor significativo à empresa, além de mostrar à liderança da organização a importância de implementar GC em toda a organização.

A implementação da GC é ineficaz em muitas organizações porque não é vista no contexto de um processo de mudança da cultura organizacional (motivo 3). Implementar GC não é como comprar e usar tecnologia, nem acrescentar mais uma atividade ao gerenciamento de projetos. Na verdade, é mudar a maneira de pensar das pessoas; diz respeito à alteração nas prioridades individuais e organizacionais; é sobre rever a maneira como as pessoas lidam com o conhecimento. Na cultura desejada, o conhecimento é visto como propriedade coletiva. Por isso, deve ser compartilhado e utilizado em benefício da organização, e não para atender a interesses individuais (Barnes e Milton, 2015, p. 27-28).

Em resumo, para que o programa de implementação da GC seja eficaz, ele deve ser implementado como um programa de mudança da cultura organizacional. Além disso, deve ter o apoio da alta administração; apresentar resultados claros; possuir uma estratégia de comunicação; e ser implementado por etapas. Por isso, a GC deve ser implementada com base nos princípios da gestão da mudança e contar com agentes de mudança.

A implementação da GC é ineficaz em muitas organizações porque não há a compreensão de que o objetivo final a ser alcançado é a integração de um modelo completo de GC aos processos de trabalho da organização (motivo 4). Esse modelo (ou *framework*) é constituído por: i) um conjunto de processos e práticas de GC integrados à maneira de trabalhar da organização; ii) papéis e responsabilidades instituídos na organização; iii) tecnologias de informação e comunicação que servem de suporte aos processos e às práticas; e iv) uma estrutura de governança com definição clara dos resultados esperados pela alta administração, dos recursos necessários, dos indicadores para monitorar e avaliar as atividades e o impacto na organização (Barnes e Milton, 2015, p. 28-30).

Nos casos de sucesso de implementação da GC, os quatro componentes do modelo (processos, pessoas, tecnologia e governança) estão sempre presentes. A eficácia na implementação da GC exige que a liderança da organização vá além da concretização de práticas isoladas, tais como lições aprendidas e repositórios (o que era comum em meados da década de 1990). É necessário também ir além do uso de “caixas de ferramentas”, como fez a British Petroleum no fim dos anos 1990, ao adotar as práticas de assistência de pares, análise pós-ação e o conceito de “ativos de conhecimento”. É fundamental implementar o modelo completo, com os quatro elementos descritos anteriormente (Barnes e Milton, 2015, p. 28-30).

A implementação da GC é ineficaz em muitas organizações porque não há integração do modelo de GC (processos, papéis e responsabilidades, tecnologia e governança) às estruturas da organização, tais como: sistema de gestão de projetos, sistema de gestão da qualidade, sistema de gestão da inovação, processo de pesquisa e desenvolvimento, processo de venda e assim por diante (motivo 5), conforme Barnes e Milton (2015, p. 30-31).

Além disso, em muitas organizações, a ineficiência da implementação da GC se dá porque não há uma estrutura de governança de GC com os seguintes componentes: i) clareza de propósito; ii) meios para realizar o trabalho; e iii) monitoramento e avaliação para verificar se o trabalho foi realizado. Sem governança, um modelo de GC voltado apenas para as atividades operacionais não terá os resultados permanentes desejados, isto é, mudança favorável à GC no comportamento dos colaboradores e na cultura organizacional (motivo 6), de acordo com Barnes e Milton (2015, p. 31-32).

A estrutura de governança de GC é fundamental para garantir que o ativo intangível mais importante da organização, o conhecimento, será gerenciado de maneira adequada e sustentável (Barnes e Milton, 2015, p. 31-32).

A implementação da GC é ineficaz em muitas organizações porque não há uma estratégia estruturada (motivo 7). Muitas organizações adotam a estratégia equivocada e ultrapassada de implementar uma prática de GC como uma comunidade de prática e esperam que o compartilhamento de conhecimento aconteça naturalmente. Em tais organizações, prevalece a ideia devassada de deixar as coisas acontecerem espontaneamente, sem colocar em prática uma estratégia estruturada. No entanto, observa-se com frequência, nos casos de sucesso da implementação da GC, que o conhecimento é um ativo da organização, e como tal ele não é autogerenciável. A organização deve, portanto, identificar o conhecimento essencial para o êxito da empresa e implementar um modelo de GC que assegure que tal conhecimento será gerenciado. Essa é a visão predominante na área de GC atualmente (Barnes e Milton, 2015, p. 32-34).

A implementação da GC é ineficaz em muitas organizações porque ações importantes deixam de ser tomadas (motivo 8). Que ações são essas? É relevante entender que a implementação da GC não acontece por acaso. Algumas ações significativas são necessárias para que a GC “saia do papel”. Em primeiro lugar, é preciso nomear uma equipe para analisar os prós e os contra da implementação. Caso a conclusão seja favorável, o próximo passo é escrever uma justificativa que mostre para a alta administração por que a GC deve ser implementada. A segunda ação é listar o que precisa ser feito para implementar GC, isto é: avaliar a situação atual, bem como definir a estratégia, o modelo e o plano de implementação. A terceira ação é estimar o cronograma, o orçamento e os recursos necessários. A seguir, é preciso implementar projetos-piloto em áreas importantes da organização para testar a estratégia e o modelo de GC. Em seguida, deve ocorrer a implementação da estratégia, do modelo e do plano de GC em toda a organização. Finalmente, a última ação é encerrar as atividades da equipe temporária criada no início do processo de implementação e institucionalizar a GC, por meio da criação de uma unidade gerencial para assumir a responsabilidade pelo monitoramento, pela

manutenção e pela melhoria contínua do sistema de GC na organização (Barnes e Milton, 2015, p. 34-36).

A implementação da GC é ineficaz em muitas organizações porque a escolha da abordagem é equivocada (motivo 9). Há basicamente três abordagens principais. Na primeira delas, a organização implementa o modelo de GC em toda a organização. Trata-se de uma estratégia de alto risco porque, se o resultado do plano não for positivo, será muito difícil convencer as pessoas a participar de iniciativas de GC no futuro. Na segunda abordagem, a empresa coloca em prática um componente do modelo de GC (uma ferramenta tecnológica, por exemplo). Há também um risco elevado com essa estratégia, porque implementar elementos do modelo de forma isolada não costuma produzir bons resultados. Na terceira abordagem, a organização testa componentes do modelo um a um em áreas específicas da organização e, em seguida, testa o modelo completo (com os quatro elementos) em uma área da organização, por meio de projetos-piloto. O objetivo aqui é testar e fazer ajustes no modelo de GC para que ele possa atender às necessidades organizacionais. Finalmente, implementa-se o modelo completo de GC, testado e aprovado anteriormente mediante os projetos-piloto, em toda a organização. Essa terceira abordagem é, sem dúvida, a que produz resultados mais eficazes. A razão é simples: a estratégia e o modelo de GC são testados e ajustados antes de ser colocados em prática em toda a organização. Além disso, os projetos-piloto geram ganhos rápidos para a empresa (Barnes e Milton, 2015, p. 36-38).

A implementação da GC é ineficaz em muitas organizações porque ela não é vista como um projeto cujos objetivos são mudar a cultura organizacional e transformar a GC na maneira de trabalhar da instituição (motivo 10). Para que tais objetivos sejam alcançados, a empresa deve nomear pessoas para assumir os seguintes papéis: i) gerente de projeto; ii) equipe de implementação; iii) patrocinador; e iv) comitê estratégico. Além disso, o projeto deverá contar com orçamento, plano de implementação, um conjunto de etapas, marcos e objetivos. O resultado final do projeto deve ser a institucionalização da GC na organização, onde o seguinte deverá ser observado: i) existência de uma estrutura de governança de GC; ii) modelo de GC sustentável; e iii) estratégia e modelo que contribuam para resolver problemas, atender necessidades e melhorar o desempenho organizacional (Barnes e Milton, 2015, p. 38-39).

4 QUAIS OS PROCESSOS DE GC PROPOSTOS POR BUKOWITZ E WILLIAMS?

A fim de estruturar a GC nas organizações, Bukowitz e Williams (2002) propõem processos táticos e estratégicos. O lado tático da GC é executado quando surge uma oportunidade no mercado (empresas privadas) ou uma demanda da sociedade (organizações públicas). Caso a organização não tenha condições de aproveitar

a oportunidade ou satisfazer a demanda, nada acontece. Caso contrário, quatro processos podem ser empregados: obtenha, utilize, aprenda e contribua (Bukowitz e Williams, 2002, p. 24-27).

Os dois primeiros processos são os mais conhecidos. Isso porque as pessoas procuram e utilizam informação e conhecimento rotineiramente para resolver problemas, tomar decisões e criar novos produtos e serviços. Hoje o desafio é analisar grande quantidade de informação para extrair dela o conhecimento essencial a fim de atender às necessidades da organização (Bukowitz e Williams, 2002, p. 25).

O processo “obtenha” pode se tornar mais eficaz à medida que a organização assume uma postura proativa na captura, na documentação, na organização e no armazenamento da informação e do conhecimento para que os colaboradores possam acessar e utilizar esse conteúdo (Bukowitz e Williams, 2002, p. 25).

O foco do processo “utilize”, nos dias de hoje, é usar a informação e o conhecimento para criar soluções mais inovadoras. A organização deve criar um ambiente propício à criatividade, à experimentação e à receptividade a novas ideias (Bukowitz e Williams, 2002, p. 25).

Os processos “aprenda” e “contribua” são relativamente novos para as organizações. O reconhecimento de que eles são fundamentais para que as organizações consigam vantagem competitiva (empresas privadas) e se destaquem pela excelência dos serviços prestados (organizações públicas) é algo recente. O desafio aqui é relacionar a aprendizagem com o desempenho dos colaboradores (Bukowitz e Williams, 2002, p. 26).

Um dos maiores desafios na estruturação da GC é convencer as pessoas a contribuir com seu conhecimento para a construção da base de conhecimento organizacional, isto é, o conhecimento fundamental disponível na organização. Inclui o conhecimento que está na cabeça das pessoas e que é confirmado por um conjunto de informação e dados. Uma organização pode também construir bases de conhecimento sobre temas específicos. Por exemplo, a empresa pública Furnas Centrais Elétricas conta com uma base de conhecimento sobre energia eólica que resume tudo o que a organização sabe sobre como produzir energia a partir do vento. Uma das práticas de GC utilizadas na colaboração é a captura, documentação, organização e disseminação de “melhores práticas”. Por meio dessa prática de GC, a organização economiza tempo e dinheiro, bem como dissemina aquilo que está dando certo. A tecnologia tornou mais fácil a organização, o envio e a transferência do conhecimento.

Aqui o desafio é convencer as pessoas de que a contribuição trará não somente benefícios para a organização, mas também para elas próprias, na medida em que aprenderão coisas novas e ampliarão o seu “estoque de conhecimento” (Bukowitz e Williams, 2002, p. 26).

O lado estratégico da GC é constituído de três processos: “avaliar”, “construa e mantenha” e “descarte”. O objetivo desse lado é alinhar a estratégia de GC com os objetivos estratégicos da organização. As mudanças no ambiente macro onde está inserida a organização exigem que a organização estruture a GC também do ponto de vista estratégico (Bukowitz e Williams, 2002, p. 26-27).

A GC no nível estratégico requer a avaliação contínua do capital intelectual para verificar se tal capital, de fato, atenderá às necessidades futuras da organização. A GC vê o capital intelectual como parte do processo de planejamento estratégico. No processo “avaliar”, a organização identifica o conhecimento necessário para o cumprimento da sua missão e mapeia o capital intelectual atual, bem como o compara com aquele que será necessário no futuro (Bukowitz e Williams, 2002, p. 26-27).

O processo “construa e mantenha” assegura que o capital intelectual futuro manterá a organização viável e competitiva. Há uma tendência de as organizações construírem seu capital intelectual por meio de relacionamentos com colaboradores, fornecedores, clientes, comunidades e, até mesmo, concorrentes (no caso de empresas privadas), além de organizações congêneres (organizações públicas). Os relacionamentos agregarão, cada vez mais, valor às organizações. Isso demandará uma mudança importante no modelo de gestão. O controle direto das pessoas deverá ser substituído pela criação de um ambiente propício ao compartilhamento e à colaboração (Bukowitz e Williams, 2002, p. 27).

Finalmente, o processo “descarte” cumpre papel importante à medida que certos conhecimentos não agregam mais valor e, por isso, devem ser descartados pela organização (Bukowitz e Williams, 2002, p. 27).

A principal contribuição da metodologia de implementação da GC de Bukowitz e William para os gerentes e os membros das equipes GC é o fato de ela destacar a importância tanto de processos táticos como de processos estratégicos na estruturação da GC nas organizações.

5 QUAIS OS NÍVEIS DE MATURIDADE EM GC PROPOSTOS PELA AMERICAN PRODUCTIVITY AND QUALITY CENTER?

A American Productivity and Quality Center (APQC) é uma das organizações de referência em todo o mundo nas áreas de *benchmarking*, melhores práticas, melhoria de processos e desempenho, e GC. Mais de quinhentas organizações de vários países e de todos os setores da economia são membros da instituição, que conta com mais de quarenta anos de experiência nas suas áreas de atuação (APQC, 2011).

Os níveis de maturidade em GC propostos pela APQC descrevem a situação atual dos programas de GC nas organizações. Eles servem de fundamento para o *Instrumento de Avaliação da Capacidade em Gestão do Conhecimento*

(Knowledge Management Capability Assessment Tool – KM CAT) da APQC. Esses níveis permitem avaliar aspectos importantes dos programas de GC, tais como: i) definição da estratégia; ii) elaboração do *business case* ou justificativa para implementar a GC; iii) processos e práticas; iv) tecnologias; e v) resultados alcançados. Em síntese, ajudam a identificar como a organização se encontra em comparação com a concorrência ou em relação a organizações similares (APQC, 2011; Hubert e Lemons, 2019).

Neste texto, explicaremos por que é importante, segundo a APQC, identificar o nível de maturidade em GC e avaliar o impacto dessa no negócio/missão das organizações. Além disso, descreveremos as características principais das organizações que se encontram em cada um dos cinco níveis.

Os níveis de maturidade em GC servem de fundamento para o *KM CAT*, *Instrumento de Avaliação da Capacidade em Gestão do Conhecimento*, da APQC e são utilizados no Prêmio de Excelência em Gestão do Conhecimento (Excellence in Knowledge Management Award), entregue pelo centro pela primeira vez em maio de 2019, em Houston, Texas (APQC, 2011; APQC announces..., 2019).

A GC tornou-se um método gerencial amplamente utilizado no mundo corporativo. No entanto, muitas organizações ainda não avaliam os ganhos obtidos com essa gestão. A natureza intangível do conhecimento leva muitos a acreditar que o impacto da GC nas organizações também é intangível e, por isso, não é passível de ser medido e avaliado. Pesquisas realizadas pela APQC mostram que é possível sim e que há empresas medindo o impacto da GC (APQC, 2011).

Avaliar o impacto da GC no negócio/missão da organização e identificar o seu nível de maturidade são ações importantes para responder às seguintes perguntas: Quanto estamos investindo em GC? É suficiente? É muito? Que resultados qualitativos estamos obtendo? A GC está tendo impacto no desempenho organizacional (excelência operacional, satisfação do cliente, inovação)? Qual é o nível de maturidade em GC da nossa organização? O nível de maturidade em GC da nossa organização está crescendo? O que precisamos fazer para avançar de um nível para outro? Se o impacto da GC é mensurável, então como as organizações podem avaliar se os esforços estão valendo a pena (APQC, 2011)?

Os níveis de maturidade em GC da APQC são um roteiro que mostra como uma organização pode evoluir de uma situação em que as iniciativas de GC estão em um estágio inicial e ainda são inconsistentes para uma situação em que as iniciativas de GC são maduras e a implementação da GC ocorre de maneira planejada, organizada, intencional, sistemática e alinhada com os objetivos estratégicos da organização (APQC, 2011).

Para a APQC, independentemente da situação atual da GC na organização – se ela está no estágio inicial, implantando os primeiros projetos-piloto, ou se ela está em um estágio avançado, disseminando práticas, ferramentas e sistemas bem-sucedidos em todas as áreas –, é importante que ela tenha um roteiro com marcos e pontos de verificação para orientar o processo de implementação (APQC, 2011).

Nesta parte I, descrevem-se os níveis 1 e 2 de maturidade em GC, assim como as ações que a organização deve executar para passar para o próximo nível de maturidade. Na parte II, abordam-se os níveis 3, 4 e 5.

5.1 Nível 1 – Inicie

5.1.1 Descrição

Este é o nível mais básico de maturidade e em que a maioria das organizações se encontra ao iniciar a implementação da GC. Neste nível, a organização não tem processos ou práticas consistentes para identificar, capturar, compartilhar, transferir e aplicar de forma bem-sucedida seu conhecimento essencial. A principal característica da organização que se encontra no nível 1 é que o compartilhamento e a transferência do conhecimento são informais e esporádicos e ainda não tiveram impacto no negócio/missão da organização (APQC, 2011).

5.1.2 O que fazer?

Para passar rapidamente por este nível de maturidade em GC, a organização deve buscar alcançar os seguintes objetivos: i) explicar o que é GC para que a alta administração e os colaboradores possam entender do que se trata; ii) apresentar possíveis resultados a ser alcançados com a implementação da GC; iii) promover eventos para ampliar o interesse e o entendimento das partes interessadas; e iv) identificar áreas da organização que poderão se beneficiar mais com a melhoria do fluxo de conhecimento (APQC, 2011).

5.2 Nível 2 – Desenvolva

5.2.1 Descrição

O foco principal nesta etapa é definir uma estratégia de GC. Esta deve estar alinhada aos objetivos estratégicos da organização, assim como identificar oportunidades para colocar em prática formas de compartilhar e transferir conhecimento. Aqui a organização deve elaborar um *business case* ou uma justificativa de GC para mostrar o retorno do investimento (ROI) a ser alcançado, no caso de empresas privadas, e o impacto que a implementação de projetos de GC terá sobre o desempenho organizacional (eficiência, eficácia, efetividade, inovação, satisfação do cliente etc.), conforme APQC (2011).

5.2.2 O que fazer?

Os objetivos a ser alcançados neste nível de maturidade são: i) sensibilizar a liderança para que ela entenda o que é GC e se comprometa com sua implementação; ii) conseguir apoio para a estratégia de GC alinhada com os objetivos estratégicos da organização; iii) selecionar oportunidades de implementação da GC e obter apoio para implementar iniciativas, e, dessa forma, testar abordagens e ferramentas de GC; e iv) encontrar recursos para apoiar as primeiras iniciativas de GC (APQC, 2011).

A governança e o patrocínio são fatores críticos para garantir o sucesso na implementação das atividades do nível 2. O apoio da alta administração é importante para que a organização estabeleça uma forma de cobrar resultados pela implementação das atividades de GC, bem como haja patrocínio para a implementação da estratégia e do programa de GC, com o objetivo de melhorar os processos organizacionais (APQC, 2011).

5.3 Nível 3 – Padronize

5.3.1 Descrição

O foco principal do nível 3 é gerenciar a estratégia de GC, os processos e as abordagens identificadas e definidas no nível 2. Neste nível, a organização transforma a equipe de GC em uma unidade gerencial responsável pela supervisão da implementação de abordagens e processos/práticas de GC. Faz parte do trabalho de supervisão: i) identificar oportunidades e colocar em prática abordagens e processos/práticas de GC; ii) conseguir pessoas e recursos financeiros para implementar os projetos-piloto; iii) comunicar a estratégia de GC; iv) implementar a estratégia de gestão da mudança; e v) aperfeiçoar e transformar as abordagens e os processos/práticas de GC em metodologias padronizadas e replicáveis. A implementação de abordagens e processos/métodos padronizados permite que a organização aprenda com suas experiências, ao estabelecer medidas comuns, capturar e compartilhar lições aprendidas e desenvolver competências relacionadas a abordagens e processos/práticas (APQC, 2011).

5.3.2 O que fazer?

As seguintes atividades são executadas no nível 3: i) gerenciar as abordagens e os processos/práticas para torná-los padronizados e replicáveis; ii) planejar e implementar projetos-piloto; iii) capturar lições aprendidas para facilitar a melhoria contínua das metodologias; e iv) divulgar e oferecer as metodologias de GC (APQC, 2011).

5.4 Nível 4 – Otimize

5.4.1 Descrição

No nível 4, os fundamentos da GC já estão estabelecidos e padronizados. Entre as atividades do nível 4, pode-se citar a implementação das iniciativas de GC por toda a organização mediante abordagens e processos/práticas (alinhados com a estratégia de GC). Neste nível, as abordagens e os processos/práticas de GC devem ser utilizados para dotar a organização de uma forte competência organizacional. O objetivo principal deste nível é planejar e colocar em prática uma estratégia de expansão para disseminar por toda a organização as abordagens e os processos/práticas padronizados. A organização precisa também gerenciar o crescimento das atividades que ocorrem com a expansão da implementação da GC (APQC, 2011).

5.4.2 O que fazer?

As atividades principais do nível 4 são: i) definir uma estratégia de expansão, com a disseminação das abordagens e dos processos/práticas de GC para todas as áreas da organização; ii) gerenciar o esforço de expansão e lidar com a complexidade de se implementar GC em toda a organização; e iii) continuar divulgando e promovendo a adoção das metodologias de GC a um público mais diverso e mais amplo dentro da organização (APQC, 2011).

5.5 Nível 5 – Inovar

5.5.1 Descrição

Quando uma organização chega ao nível 5, a alta administração espera que a capacidade de gerenciar o conhecimento sirva de apoio à estratégia e ao modelo de negócio. Entretanto, quando a organização dissemina a adoção de abordagens e processos/práticas padronizados de GC como parte da sua estratégia de expansão no nível 4, talvez ainda não tenha sido possível alcançar resultados como decorrência da implementação de tais abordagens e práticas. O objetivo principal neste nível 5 de maturidade é melhorar os processos essenciais da organização, por meio da otimização das abordagens e dos processos/práticas padronizadas de GC, mediante a integração deles, de ponta a ponta, aos processos de trabalho para alcançar os resultados desejados e a inovação disruptiva. Aqui é preciso realinhar a estratégia de GC com as avaliações de desempenho (APQC, 2011).

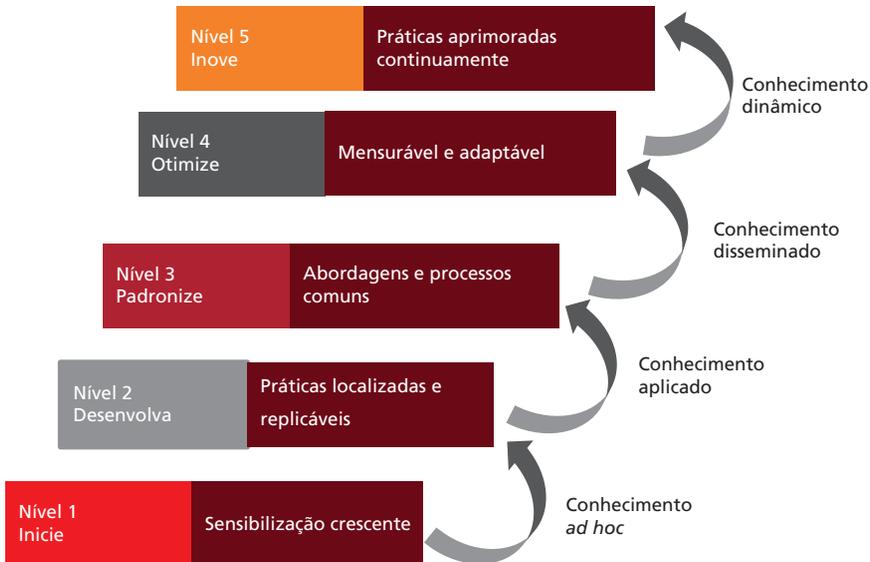
5.5.2 O que fazer?

As atividades principais do nível 5 são: i) integrar os processos/práticas/metodologias de GC ao modelo de negócio/atividades da organização; ii) acompanhar o funcionamento dos processos/práticas/metodologias de GC com vistas a eventuais

correções e aperfeiçoamentos; iii) alinhar a avaliação do desempenho individual dos colaboradores e os processos de reconhecimento com ações e comportamentos necessários para apoiar a estratégia de GC; iv) equilibrar um modelo de GC para toda a organização, com a flexibilidade necessária para atender a necessidades específicas e lidar com situações peculiares dos diferentes setores organizacionais; e v) continuar a jornada (APQC, 2011).

A APQC acredita que os níveis de maturidade em GC descritos neste texto podem ajudar qualquer organização a avaliar e a elevar a maturidade do seu programa de GC. A figura 1 resume os cinco níveis de maturidade em GC (APQC, 2011).

FIGURA 1
Os níveis de maturidade em GC

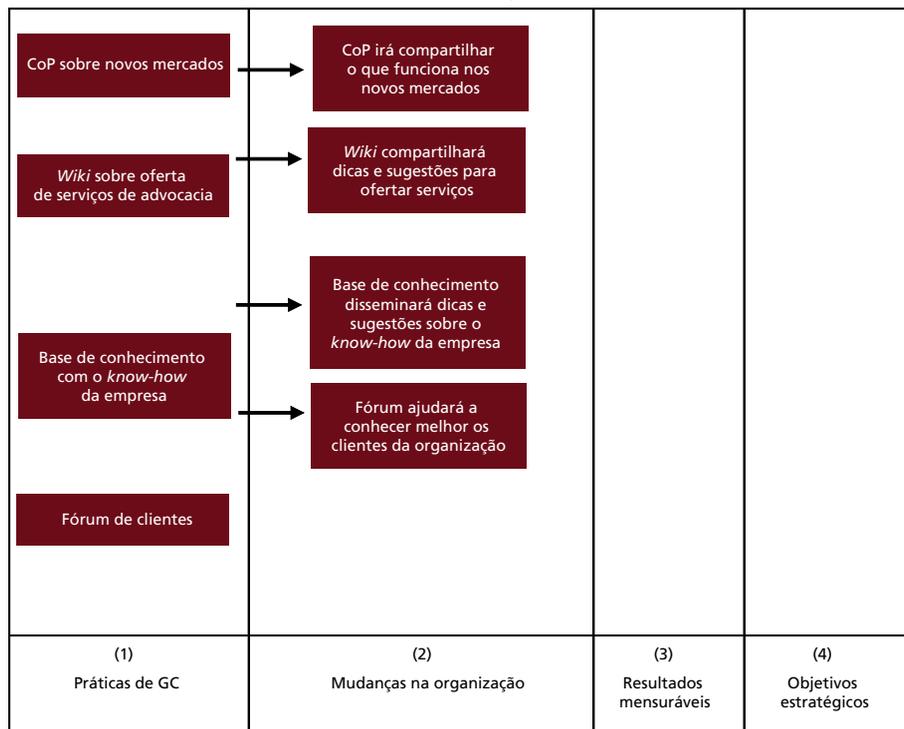


Fonte: APQC (2011, p. 2).

6 COMO ELABORAR UM MAPA DE BENEFÍCIOS?

O mapa de benefícios é uma tabela que permite associar as iniciativas de GC com os objetivos da organização. A figura 2 mostra as quatro colunas do mapa. Na primeira, colocam-se as práticas de GC. Na quarta coluna, registram-se os principais objetivos estratégicos da organização. Na terceira, os resultados mensuráveis relacionados aos objetivos estratégicos. Finalmente, na coluna 2, cria-se o mapa de benefícios (Milton e Lambe, 2016, p. 73-76).

FIGURA 2
Práticas de GC e primeira rodada de mudanças



Fonte: Milton e Lambe (2016, p. 75).

Para ilustrar o preenchimento de um mapa de benefícios, utiliza-se o exemplo de um escritório de advocacia empresarial. Os passos são descritos a seguir.

- 1) Colocar os objetivos estratégicos na coluna (4), isto é: crescimento, lucratividade e sustentabilidade (Milton e Lambe, 2016, p. 74-75).
- 2) Inserir as práticas de GC que serão implementadas na coluna (1), a saber:
 - a) criação de uma CoP sobre novos mercados;
 - b) criação de um *wiki* dedicado à oferta de serviços de advocacia empresarial;
 - c) uma base de conhecimento com o *know-how* da empresa sobre como prestar serviços de advocacia; e
 - d) um fórum de clientes (Milton e Lambe, 2016, p. 74-75).

- 3) Registrar, por meio de setas, a “primeira rodada” de mudanças na organização que serão causadas pelas práticas de GC. Exemplos:
 - a) a CoP sobre novos mercados irá compartilhar o que funciona nos novos mercados;
 - b) o *wiki* compartilhará dicas e sugestões para ofertar serviços;
 - c) a base de conhecimento disseminará dicas e sugestões sobre o *know-how* de prestação de serviços; e
 - d) o fórum de clientes ajudará a conhecer melhor os clientes da organização (Milton e Lambe, 2016, p. 75).
- 4) Colocar as rodadas seguintes de mudanças que acontecerão na organização, conforme quadro 1 (Milton e Lambe, 2016, p. 75).
- 5) Preencher a coluna “resultados mensuráveis” (Milton e Lambe, 2016, p. 75).
- 6) Associar os resultados mensuráveis com os objetivos estratégicos. Dessa forma, o mapa deixará claro que a implementação do modelo de GC aumentará a prestação de serviços no mercado atual e haverá um crescimento mais rápido nos mercados novos (Milton e Lambe, 2016, p. 75).

QUADRO 1

Rodadas de mudanças, resultados mensuráveis e objetivos estratégicos

Primeira rodada	Segunda rodada	Terceira rodada	Resultados mensuráveis	Objetivos estratégicos
CoP irá compartilhar o que funciona nos novos mercados.	Identificação das lacunas de conhecimento.	Inovação nos mercados novos.	Crescimento mais rápido em mercados novos.	Crescimento
	Desenvolvimento de melhores práticas nos mercados novos.		Crescimento mais rápido em mercados novos.	Crescimento
<i>Wiki</i> compartilhará dicas e sugestões para ofertar serviços.	Desenvolvimento de melhores práticas de oferta de serviços.	Aumento da venda de serviços. Funcionários usam as melhores práticas.	Aumento na prestação de serviços.	Lucratividade
Base de conhecimento disseminará dicas e sugestões sobre o <i>know-how</i> da empresa	Desenvolvimento de melhores práticas na prestação de serviços de advocacia empresarial.	Melhoria na prestação dos serviços de advocacia.	Aumento na prestação de serviços.	Lucratividade
Fórum ajudará a conhecer melhor os clientes da organização.	Melhor <i>marketing</i> .	Melhores campanhas de <i>marketing</i> .	Aumento na fatia do mercado atual.	Crescimento
	Melhores serviços.	Clientes mais satisfeitos.	Mais fidelização de clientes.	Sustentabilidade
	Mais unidade entre os colaboradores.	Colaboradores mais satisfeitos e mais comprometidos.	Mais retenção de colaboradores.	Sustentabilidade

Fonte: Milton e Lambe (2016, p. 76).

7 COMO A IMPLEMENTAÇÃO DA GC PODE CONTRIBUIR PARA MELHORAR AS ATIVIDADES DE COORDENAÇÃO NA ORGANIZAÇÃO?

É necessário, muitas vezes, reunir pessoas com conhecimentos complementares e que estão espalhados pela organização para resolver problemas, melhorar e inovar processos, produtos e serviços. Ao conectar as pessoas por meio, por exemplo, de CoP, a GC contribui para atender a essa necessidade que as organizações têm de mobilizar pessoas em torno de um objetivo comum. Um exemplo que ilustra bem isso é o caso de uma empresa de energia que precisava inovar o processo de manutenção de linhas de transmissão para aumentar a satisfação dos clientes e a lucratividade. Para isso, ela implementou um programa de GC que consistiu em reunir especialistas de dentro e fora da empresa em espaços físicos e virtuais colaborativos para discutir como inovar. Após alguns meses, o esforço coletivo deu certo e a empresa conseguiu inovar aquele processo e alcançar os objetivos propostos.

Outra situação que demanda coordenação é quando a organização precisa transferir conhecimento entre funcionários e entre equipes e grupos de trabalho. Trata-se da passagem de função, quando um colaborador precisa passar uma função para seu substituto ou quando uma equipe irá assumir as atribuições de outra equipe. Uma solução de GC bastante útil nesse caso é a base de conhecimento em que o *know-how* sobre como executar processos de trabalho é documentado, organizado e armazenado para permitir o acesso a quem precisa do conhecimento. Outra solução de GC para esse tipo de necessidade é a mentoria, na qual o mentor transfere ao mentorado no dia a dia de trabalho o *know-how* que ele precisará para assumir determinada função.

Finalmente, as organizações precisam coordenar o acesso dos funcionários a conteúdos importantes para que eles possam executar suas atividades. O problema é que muitas vezes os documentos estão armazenados em vários lugares, o que dificulta tal acesso. Uma solução de GC para atender esta necessidade é o repositório de conhecimento que conta com taxonomia e arquitetura de informação, estas garantem o acesso fácil e a reutilização do conteúdo.

8 COMO A IMPLEMENTAÇÃO DA GC PODE MELHORAR AS ATIVIDADES DE PRESERVAÇÃO DA MEMÓRIA INSTITUCIONAL?

A implantação da GC traz os seguintes benefícios para a preservação da memória institucional: i) mantém a qualidade técnica e gerencial; ii) diminui o risco de perda do conhecimento; e iii) assegura que o conhecimento essencial seja retido, disponibilizado, transferido e utilizado pelos funcionários. Para isso, a organização pode utilizar práticas de GC como mentoria, narrativas e cafés do conhecimento.

9 COMO A IMPLEMENTAÇÃO DA GC PODE CONTRIBUIR PARA MELHORAR AS ATIVIDADES DE APRENDIZAGEM NA ORGANIZAÇÃO?

A implantação da GC contribui para a melhoria das atividades de aprendizagem ao garantir que os funcionários aprendam rapidamente novas funções ou se adaptem de maneira mais rápida a novos projetos. Por isso, a GC é importante para organizações que buscam crescer, diversificar e explorar novas possibilidades, bem como para aquelas que experimentam alta rotatividade.

O caso da Gerência Técnica de Registro Aeronáutico Brasileiro da Superintendência de Aeronavegabilidade da Agência Nacional de Aviação Civil (GTRAB/SAR/Anac) mostra como a GC promove a aprendizagem organizacional. Esta gerência tinha um problema grave: o tempo médio de emissão do certificado de aeronavegabilidade era muito longo (chegou a levar trinta dias). Havia muitas reclamações por parte das empresas proprietárias de aeronaves, porque, com a demora na emissão dos certificados, elas não podiam utilizar seus aviões. Para resolver esse problema, a GTRAB e a Gerência Técnica de Gestão do Conhecimento da Anac transferiram o conhecimento dos dois únicos especialistas que trabalham no processo para um grupo de quinze funcionários, por meio das seguintes práticas de GC: mentoria, *coaching*, base de conhecimento e base de interpretação. Graças a essas iniciativas, os funcionários aprenderam rapidamente a executar as atividades dos processos necessários à emissão do certificado e o prazo médio caiu para 2,4 dias. Essa experiência contribuiu também para a promoção de uma cultura colaborativa na GTRAB/SAR/Anac (Batista e Gomes, 2016, p. 1-17).

10 QUAIS OS TIPOS DE AUDITORIA DE ATIVOS DE CONHECIMENTO?

Há dois tipos de auditoria de ativos de conhecimento: a geral e a específica. Na primeira, a equipe de GC audita os ativos de conhecimento dos principais processos de trabalho de todas as áreas da organização. Na segunda, o foco da equipe de GC é mais específico. A auditoria é realizada em áreas cujo conhecimento é considerado estratégico para a organização, portanto relevante para a estratégia de GC. A experiência de muitas organizações mostra que as duas auditorias são complementares e ambas devem ser realizadas em momentos diferentes. A auditoria específica deve ocorrer nas etapas iniciais do programa de implementação da GC para identificar ganhos rápidos e projetos-piloto. Já a auditoria geral é mais adequada no momento de planejar a etapa de implementação em toda a organização. As seguintes atividades são executadas na auditoria específica: i) identificar os processos de trabalho considerados essenciais; ii) conversar com dois ou três especialistas com experiência em tais processos para contribuir para o mapeamento dos ativos de conhecimento; e iii) mapear – os conhecimentos disponíveis e usados em tais processos; os ativos de conhecimento que não estão disponíveis, mas que podem ser úteis para aumentar a eficiência e a eficácia dos processos (lacunas de

conhecimento); a origem do conhecimento (como ele é acessado e as pessoas que o detém); os ativos de conhecimento que são preparados em decorrência da execução dos processos; e onde estes ativos de conhecimento são armazenados, bem como quem são seus usuários. Além disso, a equipe de GC pode apresentar os ativos de conhecimento mapeados na auditoria a outras áreas da organização e equipes e solicitar aos funcionários que identifiquem outros ativos importantes dos processos de trabalho onde eles atuam. Assim, será possível detectar ativos relevantes que poderão ser disponibilizados para toda a empresa (Milton e Lambe, 2016, p. 103-104).

11 O QUE É UM MODELO (FRAMEWORK) DE GC?

Um modelo de GC é um sistema completo constituído por quatro elementos – pessoas, processos, tecnologia e governança – que permitem implementar a GC de maneira sistemática e eficaz para melhorar o desempenho organizacional (Milton e Lambe, 2016, p. 14).

O elemento “pessoas” diz respeito aos papéis e às responsabilidades que devem ser estabelecidos na implementação da GC. Por exemplo, ao criar uma CoP para compartilhar e reutilizar conhecimento tácito, será necessário definir quem desempenhará os papéis de moderador e de especialista. Além disso, é preciso nomear alguém para incentivar os comportamentos de buscar e compartilhar conhecimento no processo de mudança da cultura organizacional (Milton e Lambe, 2016, p. 14).

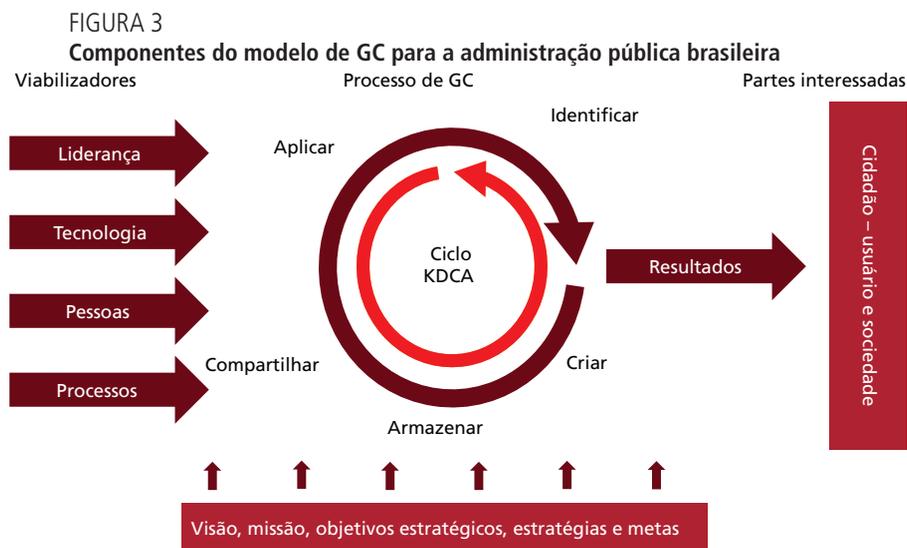
O elemento “processos de GC” se refere à identificação, à captura, à documentação, à validação, ao armazenamento, à disseminação, ao uso, à reutilização e à renovação do conhecimento. Para cada um desses processos, existem práticas de GC. Assim, por exemplo, um repositório de conhecimento é uma prática de GC destinada a organizar e armazenar o conhecimento captado para que ele possa ser buscado, acessado e utilizado (Milton e Lambe, 2016, p. 14).

Para que os elementos “pessoas” e “processos de GC” possam funcionar adequadamente, são necessárias tecnologias a fim de que o conhecimento possa ser encontrado e acessado onde quer que ele esteja (na cabeça das pessoas, na base de conhecimento, na intranet etc.). A tecnologia da informação (TI) desempenha um papel importante na GC porque viabiliza, entre outras coisas, a comunicação entre as pessoas e o acesso ao conhecimento explícito disponibilizado em bases de conhecimento (Milton e Lambe, 2016, p. 14).

Finalmente, o papel da estrutura de governança de GC é promover, reconhecer e recompensar o compartilhamento e a reutilização do conhecimento, definir os objetivos de GC e os recursos necessários para alcançá-los, assim como os indicadores a ser utilizados para monitorar se tais objetivos estão sendo alcançados (Milton e Lambe, 2016, p. 14).

12 QUAIS OS COMPONENTES DO MODELO DE GC PARA A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (VERSÃO 2012)?

Na literatura e na prática corporativa de implementação da GC, há modelos com um foco específico em resultados. O *modelo de GC para a administração pública brasileira* é um desses modelos (Batista, 2012). Os resultados da GC são divididos, nesse modelo, em resultados imediatos e resultados finais. Os primeiros são aprendizagem e inovação, e, como consequência, o incremento da capacidade de realização individual, da equipe, da organização e da sociedade de identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar o conhecimento. O processo de GC (identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar conhecimento) e o ciclo KDCA – K = *knowledge* (conhecimento); D = *Do* (executar o plano de GC); C = *check* (verificar se a meta foi alcançada com a implementação do plano de GC) e A = *act* (agir corretivamente caso a meta não tenha sido atingida e padronizar o processo, caso tenha) – viabilizam a aprendizagem e a inovação em todos os níveis da organização. A inovação pode resultar em novos produtos, serviços e processos (de apoio, finalísticos e críticos), novas tecnologias, novos projetos, novas políticas públicas, novos programas de governo, práticas inovadoras de gestão pública e novos modelos de gestão pública. Os resultados finais da GC decorrem dos imediatos (aprendizagem e inovação e aumento da capacidade de realização) e são: aumentar a eficiência; melhorar a qualidade e a efetividade social; e contribuir para a legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade na administração pública e para o desenvolvimento brasileiro em benefício das partes interessadas (cidadão-usuário e sociedade). Os seis componentes do *modelo de GC para a administração pública brasileira* (figura 3) são: i) missão, visão e objetivos estratégicos da organização (servem de fundamento para a GC); ii) viabilizadores da GC (liderança, tecnologia, pessoas e processos); iii) processo de GC (identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar); iv) ciclo KDCA; v) resultados; e vi) partes interessadas (cidadão-usuário e sociedade), conforme Batista (2012, p. 51-71).



Fonte: Batista (2012, p. 52).

13 QUAIS OS PRINCÍPIOS E OS COMPONENTES DO MODELO DE GC PARA A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA (VERSÃO 2020)?

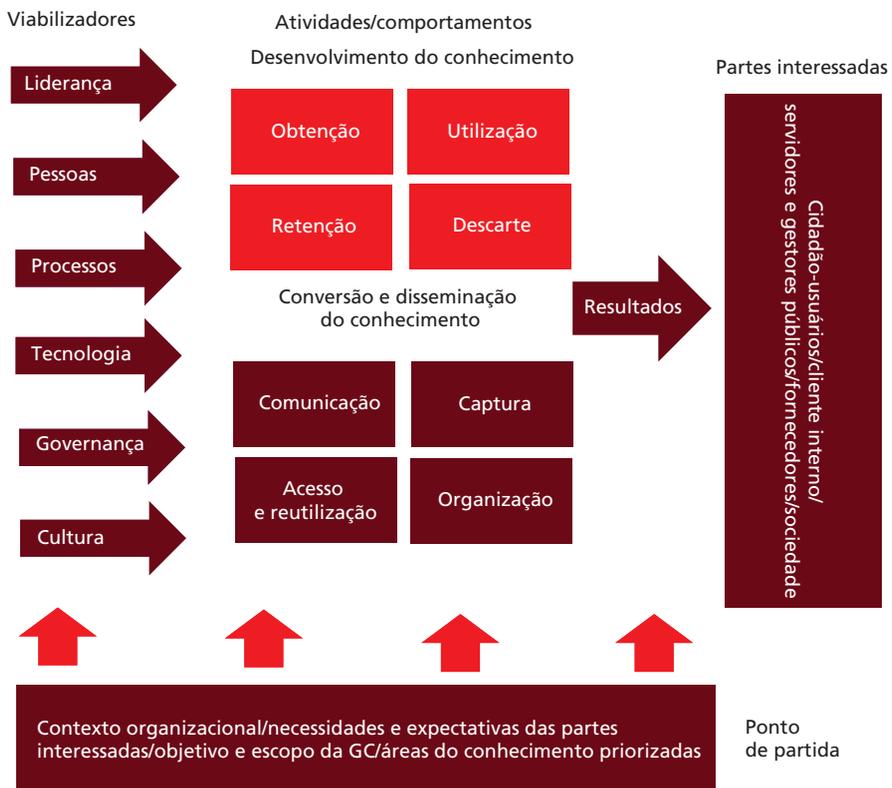
Os princípios do *modelo de GC para a administração pública brasileira* (versão 2020) são relacionadas a seguir (ISO, 2018).

- 1) O conhecimento é um ativo intangível, complexo e criado por pessoas.
- 2) O conhecimento é o ativo principal de que a organização dispõe para alcançar seus objetivos. Ele causa impacto sobre a missão, a visão, os objetivos, as políticas, os processos e o desempenho organizacionais. A GC é a maneira de liberar o valor do conhecimento para beneficiar a organização.
- 3) O foco da GC deve ser os objetivos, as estratégias e as necessidades organizacionais.
- 4) Não há uma única solução de GC que sirva para todas as organizações e contextos. A organização deve definir um método de como lidar com o conhecimento, com a GC, e como implementar iniciativas de acordo com as necessidades e o contexto organizacional. Em síntese, a implementação da GC deve ser adaptada à realidade de cada organização.
- 5) As pessoas criam seu conhecimento com base em insumos. Já a interação entre as pessoas promove uma compreensão compartilhada que envolve contexto, processos e tecnologia.

- 6) O conhecimento não é gerenciado diretamente. O foco da GC é na gestão do ambiente de trabalho e nos processos de conversão do conhecimento (comunicação, captura e documentação, organização e acesso e reutilização).
- 7) A cultura organizacional é fundamental para a eficácia da GC.
- 8) A GC deve ser implementada em etapas, com a integração da aprendizagem e dos ciclos de *feedback* aos processos de trabalho da organização.

A figura 4 mostra os componentes do *modelo de GC para a administração pública brasileira* (versão 2020).

FIGURA 4

Modelo de GC para a administração pública brasileira (versão 2020)

Elaboração do autor.

O primeiro componente é, como mostra a figura 5, o ponto de partida, isto é: i) contexto organizacional, necessidades e expectativas das partes interessadas; ii) objetivo e escopo da GC; e iii) áreas de conhecimento priorizadas (ISO, 2018).

FIGURA 5
Ponto de partida (componente 1)



Elaboração do autor.

O segundo componente é, como mostra a figura 6, as atividades e os comportamentos. São eles: desenvolvimento do conhecimento e conversão e disseminação do conhecimento. Os requisitos do desenvolvimento do conhecimento são: i) planejar, implementar, manter e melhorar o Sistema de Gestão do Conhecimento (SGC); e ii) demonstrar que o SGC cobre as seguintes atividades para gerenciar o conhecimento – obtenção do conhecimento novo; utilização do conhecimento existente; retenção do conhecimento existente; e descarte do conhecimento inválido ou desatualizado (ISO, 2018).

FIGURA 6
Atividades e comportamentos (componente 2)

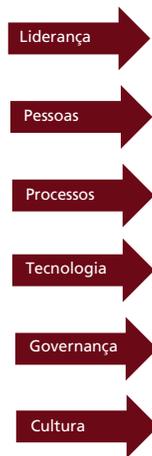


Elaboração do autor.

Os requisitos da conversão e disseminação do conhecimento são: i) incluir atividades e comportamentos em apoio aos fluxos de conhecimento, isto é: interação humana (comunicação), representação/captura, combinação/organização; e internalização e aprendizagem/acesso e reutilização; ii) definir os objetivos do SGC; e iii) priorizar as áreas de conhecimento (ISO, 2018).

O componente 3 do modelo são os viabilizadores da GC, como mostra a figura 7. São eles: liderança, pessoas, processos, tecnologia, governança e cultura.

FIGURA 7
Viabilizadores da GC (componente 3)



Elaboração do autor.

Com relação às pessoas (capital humano), é preciso definir papéis e responsabilidades das partes interessadas no SGC a ser implementado. São exemplos de papéis e responsabilidades o gerente de GC e o administrador de CoP (ISO, 2018).

Quanto aos processos é importante integrar as práticas de GC (como lições aprendidas, por exemplo) aos processos de trabalho da organização. Para isso, será necessário definir procedimentos, instruções, métodos e indicadores para avaliar as atividades e o impacto da GC (ISO, 2018).

São exemplos do viabilizador “tecnologias e infraestrutura”: ferramentas, canais digitais e ambientes de trabalho físico e virtual. Para ilustrar, podemos citar: *software* para repositório digital (como o DSpace), espaços colaborativos virtuais (como o Sharepoint, da Microsoft), aplicativos para celular, portais, *wikis*, mecanismos de busca, computação em nuvem, plataforma de *big data* (ISO, 2018).

O requisito do componente do modelo “cultura” é demonstrar que a organização promove uma cultura favorável à GC para apoiar o SGC das seguintes formas: i) atitudes e normas relacionadas ao compartilhamento e à aprendizagem com erros; ii) disseminação da cultura de GC, com a valorização e o uso do conhecimento em apoio à implementação da GC (fundamental para a eficácia); e iii) estimular conexões e atividades relacionadas ao conhecimento (ISO, 2018).

Os requisitos do componente “liderança” do modelo destacam o papel da liderança na implementação da GC, quais sejam: i) fomentar valores e confiança; ii) alinhar a GC com as estratégias organizacionais; iii) integrar o SGC com a área de atuação da empresa; iv) alocar recursos; v) comunicar as atividades e o impacto da GC; vi) assegurar os resultados do SGC; vii) apoiar os funcionários na implementação da GC; viii) melhorar continuamente o SGC; ix) apoiar os gerentes para que eles exerçam sua liderança; x) nomear e comunicar os responsáveis pelo SGC; xi) delegar autoridade para que o SGC atenda aos requisitos da Norma ISO 30.401 – Sistemas de Gestão do Conhecimento; xii) haver comprometimento dos funcionários com a implementação do SGC; e xiii) divulgar os resultados da GC. Cabe à liderança também aprovar a política de GC, que deve atender aos seguintes requisitos: i) ser alinhada com a missão organizacional; ii) apresentar o modelo, os princípios e os objetivos da GC; iii) assumir o compromisso de atender aos requisitos da Norma ISO 30.401; iv) definir as expectativas em relação ao desempenho dos funcionários e à cultura de GC; v) estabelecer compromisso em relação à melhoria contínua do SGC; vi) definir que o SGC implementará uma prática equilibrada de compartilhar e proteger o conhecimento; vii) documentar a política de GC e disponibilizá-la a todas as partes interessadas; e viii) comunicar a política para que ela seja compreendida e colocada em prática (ISO, 2018).

O componente “governança” diz respeito à estratégia, às expectativas e ao meio para garantir o alinhamento do SGC com os direcionadores estratégicos da organização. Os elementos da governança são: planejamento, apoio, implementação, avaliação do desempenho e melhoria contínua do SGC. Os requisitos do elemento “planejamento” são avaliar os riscos e as oportunidades e definir os objetivos da GC. Esses objetivos devem: i) estar alinhados com a área de atuação da organização; ii) atender aos requisitos das partes interessadas; iii) ser coerentes com a política de GC; iv) ser mensuráveis, monitorados, comunicados e atualizados; v) ser documentados; vi) abordar temas como segurança, tempo, risco, qualidade, custo, fatia de mercado e experiência do cliente; e vii) gerar resultados financeiros organizacionais, referentes aos clientes, sociais e ambientais. Os requisitos do elemento “apoio” são: i) alocar recursos para o SGC; ii) assegurar que as competências necessárias estejam disponíveis; iii) conscientizar os funcionários sobre a política de GC, a contribuição do SGC e as implicações do não atendimento aos requisitos do SGC; iv) comunicar o SGC interna e externamente; e v) gerenciar a informação

documentada – documentar, criar, atualizar e controlar. Os requisitos do elemento “implementação” são: i) planejar, implementar e controlar os processos para atender aos requisitos e tratar os riscos e as oportunidades; ii) controlar as mudanças planejadas; e iii) assegurar o alinhamento dos processos terceirizados (ISO, 2018). Os requisitos do elemento “avaliação de desempenho” estão elencados a seguir.

- 1) Monitorar, mensurar, analisar e avaliar o SGC para, como resultado, reter a informação documentada. Além disso, a organização deve avaliar o desempenho do uso do conhecimento e a eficácia do SGC (ISO, 2018).
- 2) Realizar auditorias internas para gerar informações sobre o SGC: aderência e implementação e manutenção eficazes. Além disso, planejar, implementar e manter o programa de auditoria, assim como definir critérios e escopos das auditorias (ISO, 2018).
- 3) Avaliar o SGC da organização para assegurar a pertinência, a adequação e a eficácia. Para isso, é importante considerar:
 - a) situação anterior;
 - b) solução de problemas; e
 - c) informações sobre desempenho.
- 4) Identificar oportunidades de melhoria no SGC. Finalmente, os requisitos do elemento “melhoria contínua do SGC” são:
 - a) identificar não conformidades e agir corretivamente; e
 - b) melhorar continuamente a adequação, a eficiência e a eficácia do SGC, assim como implementar e controlar processos para garantir a melhoria contínua (ISO, 2018).

O componente 4 do modelo são os resultados da GC, como mostra a figura 8. Há dois tipos de resultados: os intermediários e os finais. Os primeiros são: i) aprender coisas novas e criar conhecimento novo (inovação); ii) reutilizar o conhecimento que a organização já tem por meio da interação entre as pessoas (colaboração); iii) encontrar o melhor caminho para reutilizar o conhecimento (padronização); e iv) eliminar o risco de perder o conhecimento essencial da organização (retenção). Os resultados finais são: excelência operacional; conhecimento do cliente; inovação; crescimento e mudança (ISO, 2018).

FIGURA 8
Resultados da GC (componente 4)



Elaboração do autor.

A organização pública deve, em primeiro lugar, implementar a GC para ter excelência operacional, isto é, melhorar a qualidade de serviços, a eficiência de processos e a efetividade de programas e políticas públicas, assim como observar melhor os princípios constitucionais da administração pública (legalidade, impessoalidade, publicidade e eficiência), por meio do uso do conhecimento. O segundo resultado a ser perseguido é conhecer o cliente, isto é, ter uma melhor compreensão das necessidades e expectativas dos cidadãos/usuários e demais partes interessadas e sobre como satisfazê-las. O terceiro resultado está relacionado a produtos, serviços, programas e políticas públicas novos e melhores (inovação). Já crescimento e mudança, no caso de órgãos e entidades da administração pública, diz respeito a repetir em áreas da organização os resultados positivos já alcançados com boas práticas gerenciais em uma unidade específica. Além disso, refere-se também à integração de novos servidores rapidamente na rotina da organização.

Finalmente, o componente 5 do modelo de GC para a administração pública (versão 2020) são as partes interessadas ou os beneficiários do modelo de GC, como mostra a figura 9, a saber: cidadão-usuário, cliente interno, servidores e gestores públicos, fornecedores e sociedade.

FIGURA 9
Partes interessadas (componente 5)



Elaboração do autor.

14 COMO ELABORAR UM PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO DA GC NA ORGANIZAÇÃO?

As principais recomendações para elaborar um plano de GC são elencadas a seguir (Milton e Lambe, 2016, p. 178-181).

- 1) Realize uma oficina com este propósito.
- 2) Convide todos os membros da equipe de GC e um número adequado de facilitadores.
- 3) Escolha uma sala com uma parede bem longa.
- 4) Cubra a parede com papel longo.
- 5) Use blocos autoadesivos coloridos de papel.
- 6) Escreva os meses do ano na parte de cima do papel fixado na parede (plano anual de GC).
- 7) Use folhas coloridas do bloco autoadesivo para cada marco da implementação da GC, tais como:
 - a) aprovação da estratégia;
 - b) aprovação do plano de implementação;
 - c) fim da etapa de avaliação (auditoria);

- d) fim da etapa de projetos-piloto e aprovação da implementação em toda a organização; e
 - e) fim da fase de implementação etc.
- 8) Após inserir os marcos do programa, detalhe, por meio de debate e *brainstorming*, as tarefas necessárias para atingir tais marcos.
 - 9) Para cada tarefa, anote em uma folha autoadesiva separada (uma por tarefa):
 - a) a duração da tarefa (período entre início e fim);
 - b) o número de dias de trabalho necessários para executar a tarefa; e
 - c) os recursos necessários (equipe de GC, facilitadores, consultores etc.).
 - 10) Fixe as folhas autoadesivas com as tarefas na parede e peça aos participantes que façam uma revisão das tarefas e, sempre que necessário:
 - a) coloque as tarefas em ordem sequencial. Por exemplo: preparar o material didático antes de divulgar o curso, que vem antes de ministrar o primeiro curso interno de GC); e
 - b) acrescente novas tarefas que não foram fixadas na parede.
 - 11) Após fixar as tarefas e ter a aprovação de todos, fotografe a parede, recolha as folhas autoadesivas e encerre a reunião.
 - 12) Insira as tarefas em uma planilha ou em um programa de gerenciamento de projetos.
 - 13) Após concluir a elaboração do plano e ter a relação de recursos necessários, submeta o plano ao comitê estratégico para análise e aprovação.

As seguintes tarefas podem ser incluídas em um plano detalhado de GC. Cada uma delas é executada em muitas organizações. No entanto, não é necessário que um plano contemple todas elas (Milton e Lambe, 2016, p. 182-187).

- 1) *Equipe de GC* – tarefas: i) selecionar e nomear membros; ii) capacitar a equipe; iii) agendar reuniões da equipe para estudo e coordenação das atividades; iv) participar de eventos (conferências, seminários, cursos, oficinas etc.); v) criar sítio da equipe na internet; e vi) distribuir manual com orientações para os novos membros.
- 2) *Avaliação da cultura organizacional* – tarefas: i) avaliar a cultura organizacional por meio de pesquisa; ii) realizar oficinas e reuniões de grupos focais; iii) identificar barreiras e facilitadores existentes na cultura em relação à implementação da GC; iv) analisar, com o comitê estratégico,

- as barreiras e os facilitadores e definir um plano para lidar com as barreiras; e v) avaliar anualmente a cultura organizacional mediante pesquisa.
- 3) *Participação das partes interessadas e comunicação* – tarefas: i) definir estratégia de comunicação e gestão das partes interessadas; ii) identificar as partes interessadas; iii) elaborar plano de comunicação; iv) definir logomarca; v) definir a mensagem de apoio a GC que será comunicada pela alta administração; vi) definir mensagens de apoio à GC de outras partes interessadas; vii) divulgar comunicados regularmente; viii) identificar e redigir casos de sucesso; ix) divulgar casos de sucesso; x) elaborar material para sensibilizar as partes interessadas – esse material será utilizado pelos facilitadores; xi) planejar e realizar eventos internos de GC; xii) realizar apresentações em eventos externos; xiii) obter o engajamento das partes interessadas; e xiv) planejar e implementar programas de premiação e reconhecimento.
 - 4) *Capacitação e orientação dos funcionários com papéis e responsabilidades na implementação da GC* – tarefas: i) elaborar material didático para cada papel, para os facilitadores e para o programa geral de sensibilização; ii) planejar e divulgar eventos de capacitação; iii) ministrar eventos de capacitação de GC; iv) estabelecer a CoP da GC; v) facilitar o compartilhamento de conhecimento na CoP da GC; e vi) orientar e apoiar os facilitadores da GC e os membros da equipe de GC.
 - 5) *Definição do modelo de GC* – tarefas: i) definir método de auditoria; ii) realizar auditoria para avaliar a situação atual da GC (exemplo: auditoria dos ativos de conhecimento); iii) analisar os processos de trabalho e os fluxos de conhecimento; iv) identificar melhores práticas; v) identificar alternativas para eliminar as lacunas e aproveitar as oportunidades; vi) definir, preliminarmente, papéis e responsabilidades, processos e práticas de governança; vii) avaliar, com o comitê estratégico, os papéis, os processos e a governança que poderão fazer parte do modelo de GC; e viii) concluir a elaboração da versão preliminar do modelo de GC.
 - 6) *Definição das tecnologias* – tarefas: i) realizar pesquisa de usuário; ii) definir onde serão utilizadas as tecnologias; iii) analisar os processos de trabalho e os fluxos de conhecimento; iv) analisar os requisitos tecnológicos; v) comparar as diversas opções de usar ou não tecnologias; e vi) selecionar as tecnologias. Definição do sistema de organização do conhecimento: i) definir os requisitos de taxonomia, metadados e arquitetura da informação com base nos objetivos de implementação da GC; ii) criar cenários para testar a taxonomia e a arquitetura da informação; iii) desenhar e testar a taxonomia; iv) desenhar e testar a arquitetura da informação;

- v) integrar o mecanismo de busca com a taxonomia e a arquitetura da informação; e vi) definir a governança e os processos de manutenção da taxonomia, da arquitetura de informação e da gestão do ciclo de vida dos conteúdos e de documentos.
- 7) *Teste de práticas, processos e tecnologias de GC – lições aprendidas* – tarefas: i) selecionar oportunidades para capturar lições aprendidas; ii) definir o processo de captura com os gerentes de projeto; iii) realizar reuniões e documentar as lições aprendidas; iv) capacitar funcionários para atuar como facilitadores; v) testar a gestão e reutilização de lições; vi) continuar apoiando a captura de lições aprendidas; e vii) capturar aprendizagens e histórias.
- 8) *Teste de práticas, processos e tecnologias de GC – retenção do conhecimento* – tarefas: i) selecionar uma oportunidade de retenção do conhecimento; ii) definir o método com a área de recursos humanos; iii) identificar os funcionários que serão priorizados na retenção do conhecimento e entrar em contato com seus superiores hierárquicos; iv) realizar oficina para elaborar o plano de transferência do conhecimento; v) facilitar a reunião de captura do conhecimento; vi) facilitar a sessão de transferência do conhecimento; vii) criar e rever os ativos de conhecimento; e viii) capturar aprendizagens e histórias.
- 9) *Teste de práticas, processos e tecnologias de GC – transferência do conhecimento* – tarefas: i) selecionar oportunidade para transferir conhecimento; ii) definir o método com as partes interessadas; iii) facilitar a reunião de transferência de conhecimento; iv) capacitar funcionários para facilitar a transferência do conhecimento; v) continuar apoiando a transferência de conhecimento; e vi) capturar aprendizagens e histórias.
- 10) *Teste de práticas, processos e tecnologias de GC – teste de ferramentas tecnológicas* – tarefas: i) selecionar oportunidade para testar ferramentas tecnológicas; ii) definir método com usuários e demais partes interessadas; iii) avaliar a tecnologia com a área de TI; iv) orientar os usuários na utilização da tecnologia; v) facilitar o uso da tecnologia; vi) monitorar e avaliar o uso; vii) decidir sobre a utilização permanente e a integração; e viii) capturar aprendizagens e histórias.
- 11) *Teste de práticas, processos e tecnologias de GC – comunidades de prática (CoPs)* – tarefas: i) identificar oportunidade para lançar CoP; ii) identificar tema, patrocinador e possíveis membros; iii) lançar a comunidade; iv) elaborar a carta e a justificativa para o funcionamento da comunidade; v) orientar e apoiar o administrador da CoP para viabilizar a ampliação e o crescimento da comunidade; vi) capturar com o facilitador da comunidade

boas práticas com especialistas em CoPs; vii) definir com o facilitador da CoP as atividades da comunidade; viii) definir com a área de TI as ferramentas e os espaços colaborativos adequados; ix) avaliar regularmente as atividades da CoP; x) avaliar regularmente o nível de maturidade da CoP; e xi) capturar aprendizagens e casos de sucesso de CoPs.

- 12) *Projetos-piloto de GC* – tarefas: i) selecionar projetos-piloto com base na experiência dos testes de práticas, processos e tecnologias de GC; ii) envolver a área da organização onde será implementado o projeto-piloto; iii) indicar e capacitar o gerente do projeto-piloto; iv) definir o escopo do projeto-piloto; v) auditar e mapear o conhecimento da área que implementará o projeto-piloto; vi) definir os termos de referência do projeto-piloto; vii) definir o modelo de GC do projeto-piloto com a área responsável; viii) concluir a definição de papéis e responsabilidades e o processo de governança; ix) elaborar o plano detalhado do projeto-piloto; x) executar as atividades do projeto-piloto; xi) identificar, compartilhar e/ou capturar conhecimento na área do projeto-piloto; xii) orientar o gerente do projeto-piloto; xiii) orientar os membros da equipe do projeto-piloto; xiv) elaborar os ativos de conhecimento do projeto-piloto ou a base de conhecimento quando necessária; xv) monitorar e divulgar os resultados dos indicadores do projeto-piloto; e xvi) capturar os casos de sucesso e as aprendizagens.
- 13) *Conclusão do modelo* – tarefas: i) avaliar e atualizar o modelo de GC com base na experiência de implementação dos projetos-piloto; ii) identificar os benefícios e elaborar uma justificativa para a implementação da GC em toda a organização; iii) avaliar a descrição dos papéis e das responsabilidades com o comitê estratégico e a área de GC; iv) elaborar modelo de descrição de tarefas de GC e contratos de desempenho para papéis relacionados à implementação da GC; v) avaliar o plano tecnológico com o comitê estratégico e a área de TI; vi) avaliar os processos com o comitê estratégico e as unidades de negócio importantes; vii) concluir a elaboração dos modelos-padrão; viii) avaliar a estrutura de governança com o comitê estratégico e a alta administração; ix) concluir a redação das responsabilidades da liderança de GC; x) finalizar a redação dos papéis e das responsabilidades e do contrato de desempenho para os membros da equipe de GC; xi) definir as interfaces da GC com outras áreas da organização; e xii) obter a aprovação para a implementação da GC em toda a organização.

- 14) *Oficinas de implementação da GC em toda a organização* – tarefas:
 - i) elaborar manuais e material de referência; ii) definir cronograma das oficinas; iii) melhorar o material das oficinas; iv) convidar participantes; v) preparar a logística para a realização das oficinas; vi) realizar as oficinas; e vii) acompanhar o andamento das atividades após as oficinas.
- 15) *Integração da GC* – tarefas: i) elaborar e aprovar a política de GC; ii) elaborar e aprovar os indicadores de GC; iii) definir e aprovar a forma de relatar os resultados do programa de GC; iv) definir e aprovar os sistema de reconhecimento e recompensa de GC; v) listar os papéis necessários; vi) atualizar as diretrizes de gerenciamento de projetos para incluir os novos processos de GC; vii) atualizar as diretrizes operacionais para incluir os novos processos de GC; viii) atualizar as diretrizes de relatórios para incluir a nova governança de GC; e ix) mudar o sistema de reconhecimento e recompensa para apoiar as atividades de GC.
- 16) *Planejamento e relatórios* – tarefas: i) usar os indicadores de GC; ii) definir a maneira de apresentar relatórios; iii) monitorar e avaliar as atividades, os produtos e os resultados da GC; iv) planejar e apresentar relatório anual; e v) preparar e relatar as decisões do comitê estratégico de GC.

PROJETOS-PILOTO E IMPLEMENTAÇÃO EM TODA A ORGANIZAÇÃO: CATORZE DÚVIDAS

Este capítulo aponta quem deve capturar e documentar o conhecimento na organização; discute assuntos relacionados à síntese do conhecimento – o que é sintetizar e que profissional deve fazê-lo; descreve as principais barreiras para buscar e reutilizar o conhecimento; e ensina ainda como estimular os colaboradores a buscar o conhecimento. Também mostra os componentes da organização do conhecimento e debate questões concernentes aos projetos-piloto (para que servem, qual deve ser seu foco e que critérios utilizar na seleção). Apresenta ainda quais são os argumentos contrários à implementação da gestão do conhecimento (GC) e como reagir a estes; e explica o que significa integrar GC à organização. Por fim, esclarece quando é o momento de encerrar a implementação do programa de GC; elucida qual é o papel da equipe de GC após a implementação do modelo; e revela os tipos de indicadores que a organização deve usar para avaliar e medir as atividades e o impacto da GC na organização.

1 QUE TIPO DE PROFISSIONAL DEVE CAPTURAR E DOCUMENTAR CONHECIMENTO?

Há quatro tipos de profissionais que podem assumir papel importante na captura e na documentação do conhecimento na organização: o engenheiro de conhecimento; o facilitador de lições aprendidas; o historiador de aprendizagem; e o editor de bases de conhecimento. O primeiro atua em programas de retenção do conhecimento e na construção de bases de conhecimento, cabe a ele: i) avaliar o problema a ser solucionado com o conhecimento a ser capturado e documentado; ii) capturar conhecimento por meio de práticas e técnicas de gestão do conhecimento (GC) como entrevistas, por exemplo; iii) estruturar a base de conhecimento para armazenar o conhecimento capturado; e iv) coordenar o processo de validação do conhecimento capturado e documentado por parte de especialistas da organização. Por sua vez, o facilitador de lições aprendidas desempenha papel semelhante ao do engenheiro do conhecimento, mas relacionado à captura e à documentação de lições aprendidas. A habilidade de conversar com os funcionários para capturar lições aprendidas úteis para a organização é fundamental na atuação desse profissional. Em linhas gerais, é de sua responsabilidade: i) facilitar reuniões de tal forma que os participantes possam

debater os assuntos de maneira adequada e, no fim, capturar lições aprendidas e documentá-las de forma clara e útil; ii) promover o debate das lições com a participação equilibrada de todos os membros da equipe; iii) documentar e armazenar as lições no sistema de lições aprendidas; e iv) verificar se as ações acordadas nas reuniões para captura de lições aprendidas, como mudanças nos procedimentos operacionais, sejam, de fato, executadas. O historiador de aprendizagem escreve histórias de aprendizagem. Para isso, ele entrevista participantes de projetos e funcionários que desempenham funções em processos de trabalho da organização. O trabalho do historiador de aprendizagem contribui para a transferência do conhecimento. Além disso, ele define temas e enredos e cria histórias na forma de narrativas. Em seguida, valida o conteúdo contando com o apoio dos especialistas por ele entrevistados. Após essa etapa, as histórias de aprendizagem são publicadas e disseminadas com orientações sobre aplicação e transferência. Finalmente, o editor de bases de conhecimento é o profissional responsável pela criação e edição do conteúdo das bases de conhecimento da organização. Ele deve combinar bons conhecimentos técnicos com habilidade de escrever. Além disso, é importante que conheça profundamente o funcionamento das bases de conhecimento e seus usuários (Milton e Lambe, 2016, p. 125-127).

2 O QUE É SINTETIZAR CONHECIMENTO?

Sintetizar conhecimento é resumir, associar e transformar diversas fontes de conhecimento documentado em conjunto único de diretrizes a serem seguidas pelos funcionários da organização, com o objetivo de tomar decisões e executar atividades dos processos de trabalho. As doutrinas utilizadas nas organizações militares são um exemplo de conhecimento sintetizado. Essas doutrinas são resumos dos conhecimentos criados nas atividades de campo e transformados em documentos para orientar os militares em vários processos. Outro exemplo é o conjunto de *melhores práticas aprovadas* que resumem o conhecimento técnico da empresa General Motors. Os conhecimentos sintetizados reúnem os seguintes conteúdos: i) procedimentos operacionais; ii) técnicas e métodos; iii) princípios e procedimentos de desenho de produtos; iv) listas de verificação; v) perguntas frequentes e perguntas e respostas; vi) modelos; vii) exemplos; e viii) dicas e sugestões (Milton e Lambe, 2016, p. 134-136).

Os conhecimentos sintetizados podem ser classificados de acordo com sua relevância. *Há os conhecimentos de uso obrigatório*; estes são normas padronizadas da empresa e validadas por especialistas como a maneira mais eficaz e segura de fazer alguma coisa. As listas de verificação de voo do Boeing 747 são um exemplo de *conhecimento de uso obrigatório*. Outro tipo são os *conhecimentos recomendados*. Trata-se das melhores práticas em uso na organização. Tais práticas são validadas por especialistas e comunidades de prática (CoPs) como a melhor maneira de executar uma tarefa em determinada

situação. Esse tipo de conhecimento sintetizado é normalmente armazenado na base de conhecimento ou wiki da CoP. Finalmente, há o *conhecimento opcional*; são boas ideias, bons exemplos, boas dicas e sugestões, bem como bons modelos. São conteúdos úteis, mas de uso opcional (Milton e Lambe, 2016, p. 135-136).

3 QUE TIPO DE PROFISSIONAL DEVE SINTETIZAR CONHECIMENTO?

Cabe ao especialista o papel principal de sintetizar o conhecimento porque ele é responsável pela gestão do conteúdo da base de conhecimento de determinado assunto. Além disso, é encarregado de garantir que o conhecimento seja sintetizado, encontrável, atualizado e útil. O especialista deve assumir a responsabilidade pela qualidade, pela integridade e pela atualização do conhecimento sintetizado. Entre outras funções, ele deve:

- acompanhar o desenvolvimento da sua área de conhecimento;
- viabilizar a produção de um conjunto de ativos de conhecimento que sintetizam sua área de conhecimento. Ele pode escrever ou delegar a redação do conteúdo;
- assegurar que o conhecimento documentado seja facilmente encontrado;
- atualizar o conhecimento sintetizado e os padrões sempre que surgirem novos conhecimentos e lições aprendidas;
- monitorar o uso do conhecimento sintetizado e melhorá-lo a partir das sugestões recebidas dos usuários; e
- manter contato com os administradores de CoPs cujo foco é sua área de conhecimento.

Em muitas organizações, o especialista atua também como administrador de uma CoP cujo tema é sua área de conhecimento (Milton e Lambe, 2016, p. 136-137).

O especialista deve contar com o apoio da equipe responsável pela base de conhecimento organizacional. Essa equipe é encarregada pelas seguintes atividades:

- definir os usuários da base de conhecimento;
- identificar as necessidades dos clientes por meio de pesquisa de usuário;
- estruturar, com os especialistas, a base de conhecimento;
- orientar e capacitar os especialistas na criação e na formatação de conteúdo;
- prestar serviços de redação técnica e edição sempre que necessário;
- monitorar os padrões de conteúdo;
- acompanhar os processos de revisão e renovação de conteúdo e descarte do material obsoleto;

- ministrar treinamento com ferramentas *on-line*, taxonomia e mecanismos de busca; e
- coletar e comunicar sugestões de melhoria na taxonomia e nos *softwares* de apoio (Milton e Lambe, 2016, p. 137).

4 QUAIS AS PRINCIPAIS BARREIRAS PARA BUSCAR E REUTILIZAR O CONHECIMENTO?

As principais barreiras citadas por colaboradores da empresa Volvo (Suécia) são as seguintes:

- não havia tempo disponível para buscar conhecimento;
- o conhecimento capturado não foi sintetizado;
- não era fácil acessar o conhecimento;
- não era fácil buscar e recuperar o conhecimento;
- nunca ocorreu aos funcionários que as respostas para suas perguntas poderiam estar disponíveis em algum lugar da organização;
- não havia foco na reutilização do conhecimento;
- não havia estímulo à leitura de documentos para adquirir conhecimento;
- não havia fluxo de conhecimento entre equipes de projetos e entre estas e as áreas da organização; e
- não havia estrutura adequada para que os funcionários desenvolvessem suas redes de contatos (Milton e Lambe, 2016, p. 142-143).

A inexistência de um modelo completo de GC parece explicar as barreiras 2 (síntese de conhecimento), 9 (comunicação do conhecimento) e 8 (ausência de modelo definido). Outras barreiras estão relacionadas à ausência de *cultura de busca de conhecimento*. A desculpa que não havia tempo disponível para a busca do conhecimento (barreira 1) revela simplesmente que buscar conhecimento não era prioritário. As barreiras 3 e 4 podem ser explicadas pela falta de processos, papéis, governança e ferramentas para aumentar a possibilidade de encontrar e acessar o conhecimento (Milton e Lambe, 2016, p. 143).

5 COMO ESTIMULAR OS COLABORADORES A BUSCAR CONHECIMENTO?

Muitas organizações estimulam seus funcionários a compartilhar conhecimento. No entanto, para que o compartilhamento aconteça, é preciso, em primeiro lugar, estimular a busca do conhecimento porque quando há busca, há compartilhamento. E o que fazer para estimular a busca do conhecimento? Há, pelo menos, três maneiras de fazer isso.

- 1) Criar uma cultura de excelência em que a melhoria do desempenho organizacional é sempre um desafio. Quando os funcionários sentem a pressão para melhorar o desempenho, eles buscam novos conhecimentos.
- 2) Tornar o aprendizado com outras equipes de projeto um pré-requisito para aprovação de projetos.
- 3) Estabelecer metas e comunicar expectativas para estimular a procura de conhecimento. Os gerentes podem, por exemplo, demandar que, cada vez que uma equipe executar um projeto, o desempenho deve ser superior ao do projeto anterior. Assim, as equipes buscarão conhecimento para atingir metas e expectativas (Milton e Lambe, 2016, p. 143).

6 QUAIS OS COMPONENTES DA ORGANIZAÇÃO DO CONHECIMENTO?

Os componentes da organização do conhecimento são: taxonomias, arquitetura da informação e busca (Milton e Lambe, 2016, p. 152-155).

Como vimos anteriormente, taxonomia é, em GC, um conjunto de categorias de assuntos que podem ser usadas para rotular e organizar os ativos de informação e conhecimento. Os assuntos podem ser utilizados para nomear arquivos compartilhados e bibliotecas de documentos, assim como para rotular documentos em um sistema de gestão de documentos. Nesse caso, os assuntos podem ser usados como títulos, com o objetivo de facilitar ao usuário encontrar os documentos por meio da ferramenta de busca. A taxonomia pode ser usada para estruturar as bibliotecas de documentos a fim de possibilitar a navegação em um repositório, por exemplo. O Repositório do Conhecimento do Ipea (RCIpea), por exemplo, utiliza uma taxonomia que inclui categorias como: economia; administração pública; emprego; desenvolvimento regional; entre outras. Em cada categoria, podem ser encontrados os seguintes documentos: artigos; capítulos de livros; áudios; livros; periódicos; e relatórios de atividades técnicos (Milton e Lambe, 2016, p. 152-154).

A principal vantagem de utilizar uma taxonomia comum e um mesmo glossário de termos na organização é que isso facilita o acesso à informação relevante para os diversos grupos de pessoas (Milton e Lambe, 2016, p. 152-153).

Por sua vez, arquitetura da informação é a prática de planejar e organizar o ambiente informacional para atender às necessidades dos usuários. Isso pode ser feito para apenas uma plataforma – intranet ou portal, por exemplo – ou para várias plataformas. A arquitetura da informação define como as plataformas se relacionam entre si, como os usuários navegarão entre estas e como suas necessidades informacionais serão supridas. Para realizar esse trabalho, os arquitetos da informação executam as seguintes tarefas: i) estudam as rotinas e as necessidades dos usuários; ii) analisam os hábitos de pesquisa e uso da informação; e iii) redesenham o ambiente informacional para melhorar o acesso e o uso da informação (Milton e Lambe, 2016, p. 154).

Finalmente, a busca vai além dos mecanismos de pesquisa, que, como vimos anteriormente, são mecanismos que fazem varreduras em repositórios organizacionais para encontrar conteúdos para usuários. A eficácia desses mecanismos depende da qualidade dos metadados utilizados em tais repositórios. Para que os mecanismos de busca funcionem, duas coisas são necessárias: i) os mecanismos precisam ter acesso ao conteúdo dos repositórios; e ii) o repositório precisa ter uma taxonomia de classificação do conteúdo. Há organizações que contam com um mecanismo de busca central que faz varredura de vários repositórios – cada um destes com seu mecanismo de busca individual – e, então, mostram os resultados relativos a cada uma das bases de conhecimento pesquisadas. Nesse caso, temos uma federação de repositórios interligados por tal mecanismo de busca central (Milton e Lambe, 2016, p. 155).

7 PARA QUE SERVEM OS PROJETOS-PILOTO?

Os projetos-piloto servem para testar e aperfeiçoar o modelo de GC. Assim, será possível: i) saber o que funciona e o que não funciona na implementação da GC na organização; ii) identificar maneiras de melhorar o modelo de GC; iii) ter casos de sucesso para mostrar e, com isso, conseguir apoio para novos projetos; e iv) reunir fatos e dados que comprovem os benefícios da GC e, assim, obter o comprometimento da alta administração com a implementação da GC em toda a organização (Milton e Lambe, 2016, p. 204).

8 QUE NECESSIDADES ORGANIZACIONAIS DEVEM SER O FOCO DOS PROJETOS-PILOTO DE GC?

A eficácia da implementação dos projetos-piloto de GC está diretamente ligada à escolha das necessidades que estes podem atender e não simplesmente na implantação de uma prática de GC; por exemplo, uma CoP ou um repositório digital. Assim sendo, a equipe de GC deve estar atenta às necessidades apresentadas a seguir (Milton e Lambe, 2016, p. 204-205).

- 1) Processos de trabalho essenciais que são novos para a organização. Nesse caso, a implementação do projeto-piloto pode promover aprendizagem rápida e benefícios para atuação da empresa. Além disso, se o processo for novo somente para uma parte da organização, a GC pode viabilizar a transferência de aprendizagem de uma unidade gerencial (UG) para outra e trazer grandes benefícios.
- 2) Processos de trabalho repetitivos em que é necessário melhorar continuamente. Aqui, o projeto-piloto pode contribuir para acelerar a curva de aprendizagem.
- 3) Processos de trabalho executados em vários locais onde o nível de desempenho varia. Nesse caso, o projeto-piloto de GC pode ajudar na

transferência do *know-how* do local com bom desempenho para outro com desempenho ruim.

- 4) A existência de área da organização na qual mudanças rápidas estão acontecendo e que, por isso, a inovação e a aprendizagem rápida são fundamentais. Aqui, a GC pode ajudar ao promover o compartilhamento entre os membros da equipe, com processos de aprendizagem e acesso a bases de conhecimentos importantes.
- 5) Área de atuação da empresa que está passando por um rápido crescimento em que é preciso desenvolver a experiência e a habilidade dos funcionários para gerar resultados em projetos e processos de trabalho.

9 QUE CRITÉRIOS UTILIZAR NA SELEÇÃO DOS PROJETOS-PILOTO?

Há cinco perguntas que a equipe de GC pode fazer para escolher bons projetos-piloto do programa de GC. Se a resposta for sim para todas as perguntas, então o projeto-piloto em questão é adequado. São estas (Milton e Lambe, 2016, p. 204-205):

- Se o projeto for eficaz, há como medir seu impacto por meio de indicadores e, dessa forma, demonstrar que o projeto-piloto funcionou bem?
- A área da organização na qual será implementado o projeto-piloto; a administração apoia fortemente o projeto e a GC?
- A criação, a captura e o compartilhamento de conhecimento servirá apenas para a área em que o projeto-piloto será implementado ou trará benefícios para outras áreas também?
- A aprendizagem a ser obtida no projeto-piloto será útil para a implementação da GC em toda a organização?
- Será possível concluir a execução do projeto-piloto no tempo previsto e no orçamento?

10 COMO RESPONDER A ARGUMENTOS CONTRÁRIOS À IMPLEMENTAÇÃO DA GC?

É comum surgirem argumentos contrários à implementação da GC. Como lidar com eles? São as seguintes as objeções mais frequentes e sugestões de como responder a cada uma destas.

- 1) *Argumento 1*: “nós já fazemos isso!”. Ao ouvir falar em GC pela primeira vez, muitas pessoas reagem dizendo: “nossa organização realiza regularmente cafés do conhecimento”; “a GC faz parte do nosso programa anual de capacitação”; “tudo isso é ensinado no nosso programa de integração de novos funcionários”; “nossa biblioteca é responsável por isso”; ou “nossa empresa utiliza o *sharepoint*”. A melhor maneira de lidar com esta objeção é:

- a) explicar que a GC é, na verdade, muito mais que uma prática isolada como café do conhecimento. É uma estrutura (*framework*) ou modelo constituído por pessoas, processos, tecnologia e governança;
 - b) destacar que a GC é diferente do treinamento convencional porque aquela lida com a aprendizagem organizacional;
 - c) comentar que a GC tem a ver com a aprendizagem de todos os colaboradores, e não apenas de novos funcionários; e
 - d) argumentar que a GC não deve ser tratada apenas pela biblioteca, porque diz respeito tanto a conteúdos como à comunicação entre as pessoas, está relacionada não apenas ao conhecimento tácito, como também ao explícito.
- 2) *Argumento 2*: “Nós já tentamos implementar GC. Não funcionou”. Esse é um argumento válido. Retrata a experiência negativa de uma organização com a GC. Uma forma de responder a essa objeção é a seguinte:
- a) pergunte quais foram as causas do insucesso;
 - b) explique que é possível aprender com o sucesso e o insucesso; e
 - c) mostre que o modelo que a empresa utilizará já foi testado e aprovado em outras organizações.
- 3) *Argumento 3*: “GC não funciona aqui. Nós somos diferentes”. Muitas vezes, seu interlocutor dirá que a GC não dá certo na empresa dele porque é uma organização não governamental (ONG), um escritório de contabilidade ou uma firma goiana. Para contrapor essa objeção, faça o seguinte:
- a) mostre estudos de caso de sucesso em organizações cujo contexto é parecido com o da empresa dele;
 - b) explique que, na sua essência, a GC tem a ver com pessoas interagindo e aprendendo com outros para alcançar melhores resultados; e
 - c) destaque que uma organização é um conjunto de pessoas que tentam trabalhar de maneira eficaz e têm muito em comum, independentemente de onde trabalham.
- 4) *Argumento 4*: “Nossos funcionários estão muito ocupados. A implementação da GC exigirá muito tempo”. Rebata esse argumento da seguinte maneira:
- a) explique que os colaboradores estão, muitas vezes, ocupados para aprender. Por isso, “reinventam a roda”, repetem erros e usam as mesmas soluções empregadas anteriormente e que, muitas vezes, não funcionam;

- b) comente que a GC ajuda a empresa a economizar tempo e a ser mais produtiva;
 - c) destaque que usar o conhecimento existente ajuda a organização a fazer mais com menos, facilita o trabalho das pessoas e aumenta a eficiência e a eficácia dos processos de trabalho; e
 - d) argumente que, quando as pessoas estão muito ocupadas, isso é um sintoma de que a organização necessita implementar GC.
- 5) *Argumento 5*: “É fácil. Vamos fazer a GC logo”. Esta não é uma objeção. É, na verdade, um entendimento equivocado. Quando as pessoas têm essa percepção, é comum haver um planejamento inadequado, e, com isso, a implementação de GC não será eficaz. GC é, com certeza, simples. No entanto, não é algo fácil. Demanda muito trabalho, participação ativa dos colaboradores, estratégia e plano apropriados e bastante perseverança, entre outras coisas. Além disso, é preciso mudar a maneira de pensar e agir das pessoas. Reconheça que o entusiasmo do seu interlocutor é positivo, mas alerte que a implementação da GC é muito mais do que “mandar os funcionários fazer GC”. Esta demanda a mudança da cultura organizacional.

11 O QUE SIGNIFICA INTEGRAR GC À ORGANIZAÇÃO?

Integrar a GC à organização significa associar as atividades de GC à maneira de trabalhar da organização. Para isso, será necessário integrar cada um dos elementos do modelo de GC – isto é: i) papéis e responsabilidades – ou cargos e funções; ii) processos; iii) tecnologias; e iv) governança às atividades dos processos de conversão do conhecimento, a saber: comunicação; captura; documentação e síntese; organização; e acesso e reutilização. Em primeiro lugar, será necessário incorporar os papéis e as responsabilidades de GC ao organograma da empresa. Dessa forma, surgirão novos cargos em tempo integral e funções adicionais. Entre outros, podemos citar: i) equipes de gestão de lições aprendidas; ii) administradores e gerentes de CoPs; iii) responsáveis pelas práticas de GC; e iv) arquitetos da informação. Em segundo lugar, a organização deverá incluir os processos e as práticas de GC nos processos de trabalho da organização. Os seguintes exemplos, entre outros, podem ser listados: i) tornar obrigatória a captura de conhecimento no fim de cada etapa ou no fim do projeto e exigir que, no início de cada projeto, a equipe faça uma revisão das lições aprendidas em projetos anteriores; ii) tornar a aprendizagem antes do início do projeto pré-requisito para a aprovação e a alocação de recursos; iii) incluir no desenvolvimento de novos produtos a atividade de identificação de lacunas de conhecimento. Assim, o processo de GC (eliminação de lacunas de conhecimento) servirá de apoio ao processo de trabalho (desenvolvimento de novo produto). Em terceiro lugar, a empresa

deverá incluir as ferramentas tecnológicas de GC no conjunto de ferramentas de tecnologia da informação (TI) e comunicação utilizadas na organização. Assim as ferramentas tecnológicas de GC estarão disponíveis para todos os funcionários que precisarão utilizá-las. Finalmente, será necessário alterar elementos da governança da organização. São exemplos de alterações: i) incluir a GC como um dos valores da empresa; ii) implementar a política de GC com o aval da alta administração; e iii) incluir a política de GC como uma das políticas da empresa. Assim, essa forma de gestão estará totalmente integrada à organização e fará parte da maneira como esta funciona (Milton e Lambe, 2016, p. 211-212).

12 QUANDO É O MOMENTO DE ENCERRAR A IMPLEMENTAÇÃO DO PROGRAMA DE GC?

A implementação do programa de GC somente deve ser encerrada quando a GC estiver totalmente integrada à organização. Caso isso não tenha acontecido ainda, é melhor prorrogar o projeto de implementação do modelo de GC. Para saber se, de fato, essa gestão está integrada à organização, fique atento aos seguintes sinais (Milton e Lambe, 2016, p. 241):

- os cargos de GC foram criados nas principais áreas da organização;
- os responsáveis pelas práticas de GC estão atuando bem nas áreas de conhecimento essencial para a atuação da empresa;
- as CoPs estão ativas nas principais áreas de conhecimento;
- os processos e as práticas de GC estão sendo usados e geram benefícios para a organização;
- há material de referência e eventos de capacitação em GC disponíveis aos colaboradores;
- as lições aprendidas estão sendo capturadas, documentadas e reutilizadas em benefício da organização;
- os princípios e as regras da arquitetura da informação, da taxonomia e dos metadados de alto padrão estão sendo observados regularmente;
- as expectativas da empresa em relação à GC estão claramente definidas na política de GC;
- há diversos bons exemplos de casos de sucesso de GC;
- aprendizagem organizacional e compartilhamento do conhecimento passaram a ser características da cultura organizacional e do comportamento dos funcionários; e
- observa-se processo bem estruturado de monitoramento e relato de resultados na organização.

A equipe de GC deve apresentar e analisar todas as evidências com o comitê estratégico de GC, para que, assim, possa se chegar a uma conclusão sobre o momento de encerrar o programa de implementação.

13 QUAL O PAPEL DA EQUIPE DE GC APÓS A IMPLEMENTAÇÃO DO MODELO?

Como vimos no capítulo 2, durante a implementação, cabe à equipe de GC planejar, testar, implementar e integrar um modelo de GC bem estruturado na organização. Além disso, essa equipe liderará o processo da mudança da cultura organizacional e da atitude dos funcionários. E depois de realizar esse trabalho, o que a equipe de GC fará? A principal responsabilidade dos membros da equipe será manter e melhorar continuamente o modelo de GC. As principais atividades a serem desempenhadas por esses profissionais serão as apresentadas a seguir (Milton e Lambe, 2016, p. 242-243).

- 1) Assessorar as áreas da organização na utilização do modelo – isto é:
 - b) capacitar funcionários em GC;
 - c) manter a CoP de GC em funcionamento;
 - d) lançar outras CoPs; e
 - e) manter e atualizar os ativos de conhecimento sobre GC.
- 2) Acompanhar e relatar os resultados da utilização do modelo de GC – ou seja:
 - a) coletar e relatar os resultados dos indicadores de GC;
 - b) verificar a conformidade das atividades de GC com a política de GC da organização;
 - c) medir o nível de maturidade das principais CoPs;
 - d) verificar a necessidade de apoio e intervenção nas atividades de GC; e
 - e) reunir evidências dos benefícios de GC alcançados para a organização.
- 3) Coordenar a atividades de GC, tais como:
 - a) eventos e prêmios anuais de GC; e
 - b) descobrir novas maneiras de reconhecer a contribuição dos funcionários nas atividades de GC.
- 4) Melhorar continuamente o modelo de GC – isto é:
 - a) melhorar a política de GC;
 - b) utilizar nova tecnologias ou melhorar as existentes; e
 - c) ajustar os processos, os cargos e as funções dos colaboradores, na medida em que ocorrem mudanças na cultura organizacional e no ambiente externo.

- 5) Desempenhar papéis de especialistas, tais como:
 - a) gerente de lições aprendidas;
 - b) facilitador das principais reuniões para captura de lições;
 - c) assessor de planejamento de planos de GC; e
 - d) gerente do processo de retenção do conhecimento (planejar, priorizar, entrevistar etc.).
- 6) Monitorar a prestação de serviços de GC executados por fornecedores externos; por exemplo, nas áreas de captura de lições aprendidas e arquitetura da informação.

14 QUE TIPOS DE INDICADORES DEVEM SER USADOS PARA AVALIAR E MEDIR A IMPLEMENTAÇÃO DA GC NA ORGANIZAÇÃO?

Há quatro tipos de indicadores que devem ser utilizados para avaliar e medir a implementação da GC: atividades; desempenho ou conformidade; impacto; e maturidade (Milton e Lambe, 2016, p. 222-223).

Os indicadores de atividades visam monitorar as tarefas implementadas ao longo das etapas de execução de GC. São exemplos desse tipo de indicador, entre outros: i) número de documentos (artigos, lições aprendidas, manuais, procedimentos operacionais padrão, vídeos, áudios etc.) inseridos na base de conhecimento *on-line* da organização; ii) número de reuniões para captura de lições aprendidas; e iii) número de encontros da CoP (Milton e Lambe, 2016, p. 223).

Os objetivos dos indicadores de desempenho ou conformidade são: i) assegurar que a implementação da GC está em conformidade com a política de GC da organização; ii) identificar áreas em que os colaboradores precisam de apoio e orientação; e iii) identificar exemplos de desempenho excepcional de práticas de GC na organização. São exemplos de indicadores de desempenho ou conformidade: i) número de vezes em que a GC agregou valor para o alcance dos objetivos organizacionais; ii) percentual de conformidade da GC com as diretrizes da política de GC da organização; iii) percentual de conformidade das atividades de GC realizadas em relação às ações planejadas; e iv) percentual de conformidade da GC com os requisitos da Norma ISO 30.401 – Sistemas de Gestão do Conhecimento (Milton e Lambe, 2016, p. 223-224).

Por sua vez, o objetivo dos indicadores de impacto é possibilitar às partes interessadas perceber a contribuição da GC para o alcance dos objetivos organizacionais. São exemplos de indicadores de resultados quantitativos em decorrência do impacto da implementação da GC na organização: i) redução de custos (indicador de eficiência); ii) melhoria da qualidade de serviço/produto (indicador de eficácia);

iii) aumento e manutenção no médio (dois a cinco anos) e no longo (cinco a dez anos) prazos do *market share* da empresa (indicador de efetividade); iv) elevação da lucratividade da firma no médio (dois a cinco anos) e no longo (cinco a dez anos) prazos (indicador de efetividade); v) aumento e manutenção da satisfação do cliente no médio (dois a cinco anos) e no longo (cinco a dez anos) prazos (indicador de efetividade); e vi) redução da produção de gás carbônico sem afetar a produtividade no médio (dois a cinco anos) e no longo (cinco a dez anos) prazos (indicador de efetividade). São exemplos de indicadores de resultados qualitativos como resultado da implementação da GC na instituição: i) aumento da colaboração; ii) aumento da rapidez do ciclo de aprendizagem; iii) redução de retrabalho; e iv) inovação na execução das atividades do projeto (Milton e Lambe, 2016, p. 224).

Finalmente, o objetivo dos indicadores de maturidade é monitorar o progresso da organização na direção da maturidade em GC. São exemplos de indicadores de maturidade: número de pontos totais obtidos pela organização em comparação ao número total máximo possível de pontos de acordo com modelos de avaliação do grau de maturidade em GC (instrumento de avaliação do grau de maturidade em GC do modelo de GC para a administração pública brasileira, método organizacional *knowledge assessment* – OKA do Banco Mundial, método da Centro de Qualidade e Produtividade Americana (APQC – em inglês, American Productivity and Quality Center), método da Organização de Produtividade Asiática (APO – em inglês, Asian Productivity Organization), modelo de avaliação da empresa Knoco Ltda., entre outros. Quanto maior for o número de pontos obtidos, maior será o grau de maturidade em GC da organização (Milton e Lambe, 2016, p. 225).

ABORDAGENS, PRÁTICAS E FERRAMENTAS: CINQUENTA E OITO DÚVIDAS

Este capítulo descreve as principais abordagens que as organizações devem levar em conta na implementação da gestão do conhecimento (GC). São elas: capacidade de gerenciar informação e conhecimento, arquitetura da informação, avaliação e monitoramento, retenção do conhecimento, cultura de aprendizagem, redução da dependência do *e-mail*, empresa 2.0, especialistas em áreas do conhecimento, gestão da mudança, gestão das partes interessadas, governança da GC, implementação de GC de baixo para cima, política de gestão da informação e do conhecimento, facilitadores da GC, sistema de reconhecimento e recompensa, programa de sensibilização para a GC, integração da aprendizagem aos projetos e processos de trabalho e transferência de experiência e de habilidades. Também apresenta as principais práticas que as organizações devem considerar na implementação da GC. São elas: análise pós-ação (APA), assistência de pares, bases de conhecimento, *brainstorming*, café do conhecimento, compartilhamento de vídeo, computação em nuvens, comunicação por vídeo e *webinars*, comunidade de interesse, comunidade de prática, *design thinking*, entrevista de aprendizagem, espaços colaborativos físicos, espaços colaborativos virtuais, lições aprendidas, mapeamento do conhecimento, mecanismos avançados de busca, melhores práticas, mentoria, narrativas, páginas amarelas, plano de desenvolvimento de competências, retrospectiva, serviços de redes sociais, troca de conhecimento e visita de aprendizagem. Por fim, detalha as principais ferramentas a serem contempladas na implementação da GC, a saber: lista de discussão, mapa de competências, aplicativos de mensagem instantânea, *wiki*, blogue, metadados, mecanismo de busca, intranets, painel de controle, sistema de gestão de documentos (SGD) e *really simple syndication* (RSS).

1 O QUE SÃO PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO?

Podem-se considerar práticas de gestão do conhecimento (GC)

as atividades que reúnem as seguintes características: i) são executadas regularmente; ii) sua finalidade é gerir a organização; iii) baseiam-se em padrões de trabalho; e iv) são voltadas para produção, retenção, disseminação, compartilhamento ou aplicação do conhecimento dentro das organizações, e na relação destas com o mundo exterior (Batista, 2004).

Há, no entanto, diversas tipologias de práticas de GC. Neste texto, a título de ilustração, apresento três tipologias.

1.1 Tipologia 1: Davenport e Prusak

Davenport e Prusak (1998) classificam as práticas de GC em seis grupos: i) para capturar e reutilizar o conhecimento estruturado; ii) para capturar e compartilhar lições aprendidas com a prática; iii) para identificar fontes e redes de *expertise*; iv) para estruturar e mapear conhecimentos necessários, a fim de aumentar a *performance*; v) para mediar e controlar o valor econômico do conhecimento; e vi) para sintetizar e compartilhar conhecimento advindo de fontes externas.

1.2 Tipologia 2: Fábio Ferreira Batista, Carlos O. Quandt, Flávio Pacheco e José Cláudio C. Terra

Batista *et al.* (2005) propuseram uma tipologia com três grupos de práticas, apresentados a seguir.

- 1) Aquelas relacionadas principalmente aos aspectos de gestão de recursos humanos que facilitam a transferência, a disseminação e o compartilhamento de informações e conhecimento. Exemplos: fóruns (presenciais e virtuais)/listas de discussão, educação corporativa, comunidades de prática ou comunidades de conhecimento, universidade corporativa, narrativas, *mentoring* e *coaching*.
- 2) Práticas ligadas primariamente à estruturação dos processos organizacionais que funcionam como facilitadores de geração, retenção, organização e disseminação do conhecimento organizacional. Exemplos: melhores práticas, *benchmarking*, mapeamento ou auditoria do conhecimento, sistemas de inteligência organizacional, sistema de gestão por competências, banco de competências organizacionais, banco de competências individuais, memória organizacional/lições aprendidas/banco de conhecimentos, gestão do capital intelectual ou gestão dos ativos intangíveis.
- 3) Práticas cujo foco central é a base tecnológica e funcional que serve de suporte à GC organizacional, incluindo a automação da gestão da informação (GI), de aplicativos e ferramentas de tecnologia da informação (TI) para captura, difusão e colaboração. Exemplos: ferramentas de colaboração – como portais, intranets e extranets –, sistemas de *workflow*, gestão de conteúdo, gestão eletrônica de documentos (GED), *datawarehouse* e *data mining*, entre outras.

1.3 Asian Productivity Organization

A Asian Productivity Organization (APO) classificou as práticas de GC de acordo com as fases do ciclo de GC (APO, 2020b).

- 1) *Fase 1: identificar o conhecimento.* Práticas: cafés do conhecimento, comunidade de prática, ambientes colaborativos virtuais, mapeamento do conhecimento e mentoria.
- 2) *Fase 2: criar conhecimento.* Práticas: *brainstorming*, ambientes de colaboração físicos, cafés do conhecimento, comunidades de prática, análise pós-ação (APA), bases de conhecimento (*wikis*, repositórios etc.), blogues, ambientes de colaboração virtuais, mentoria, portal e compartilhamento de vídeo.
- 3) *Fase 3: armazenar conhecimento.* Práticas: café do conhecimento, comunidades de prática, APA, bases de conhecimento (*wikis*, repositórios etc.), blogues, ambientes de colaboração virtuais, portal, compartilhamento de vídeo.
- 4) *Fase 4: compartilhar conhecimento.* Práticas: cafés do conhecimento, comunidades de prática, APA, bases de conhecimento (*wikis*, repositórios etc.), blogues, ambientes colaborativos virtuais, ambientes colaborativos presenciais, portal corporativo, compartilhamento de vídeo, narrativas, taxonomias.
- 5) *Fase 5: aplicar conhecimento.* Práticas: café do conhecimento, ambientes colaborativos presenciais, ambientes colaborativos virtuais, comunidades de prática, blogues, portal corporativo, mentoria, bases de conhecimento.

2 QUAIS SÃO AS PRINCIPAIS PRÁTICAS QUE AS ORGANIZAÇÕES DEVEM LEVAR EM CONTA NA IMPLEMENTAÇÃO DA GC?

As principais práticas que as organizações devem levar em conta na implementação da GC são: APA, assistência de pares, bases de conhecimento, *brainstorming*, café do conhecimento, compartilhamento de vídeo, computação em nuvens, comunicação por vídeo e *webinars*, comunidade de interesse, comunidade de prática, *design thinking*, entrevista de aprendizagem, espaços colaborativos físicos, espaços colaborativos virtuais, lições aprendidas, mapeamento do conhecimento, mecanismos avançados de busca, melhores práticas, mentoria, mercado do conhecimento, narrativas, páginas amarelas, passagem de bastão, plano de aprendizagem, plano de desenvolvimento de competências, retrospectiva, serviços de redes sociais, transferência do conhecimento, troca de conhecimento e visita de aprendizagem.

3 QUAIS SÃO AS PRINCIPAIS ABORDAGENS QUE AS ORGANIZAÇÕES DEVEM LEVAR EM CONTA NA IMPLEMENTAÇÃO DA GC?

As principais abordagens que as organizações devem levar em conta na implementação da GC são: capacidade de gerenciar informação e conhecimento, arquitetura da informação, avaliação e monitoramento, retenção do conhecimento, cultura de aprendizagem, redução da dependência do *e-mail*, empresa 2.0, especialistas em áreas do conhecimento, gestão da mudança, gestão das partes interessadas, governança da GC, implementação de GC de baixo para cima, políticas de GI e de GC, facilitadores da GC, sistema de reconhecimento e recompensa, programa de sensibilização para a GC, integração da aprendizagem aos projetos e processos de trabalho e transferência de experiência e de habilidades.

4 QUAIS SÃO AS PRINCIPAIS FERRAMENTAS QUE AS ORGANIZAÇÕES DEVEM LEVAR EM CONTA NA IMPLEMENTAÇÃO DA GC?

As principais ferramentas que as organizações devem levar em conta na implementação da GC são: lista de discussão, mapa de competências, aplicativos de mensagem instantânea, *wiki*, blogues, metadados, mecanismos de busca, intranets, painel de controle, sistema de gestão de documentos (SGD) e *really simple syndication* (RSS).

5 O QUE É APA?

A APA é uma reunião rápida, com foco claro e duração de meia hora ou menos. Permite capturar conhecimento operacional útil que trará benefícios de curto prazo e que pode ser utilizado na próxima atividade ou nas atividades operacionais do dia seguinte. Com a APA, é possível fazer correções de curso durante a execução de um projeto, com base no que a equipe aprendeu. Essa análise ajuda a melhorar a maneira como a equipe trabalha e iniciar a criação do conhecimento operacional coletivo (APO, 2020b, p. 11-13; Lambe e Tan, 2008, p. 8-10; APQC, 2022, p. 2).

O processo da APA consiste na formulação de quatro perguntas (especificadas adiante) e na discussão das respostas entre os membros da equipe (APO, 2020b, p. 11-13).

- 1) O que deveria ter acontecido?
- 2) O que aconteceu de fato?
- 3) Por que houve esta diferença?
- 4) O que aprendemos e o que faremos com este conhecimento?

A APA deve ser usada na captura e documentação de lições aprendidas. Quando houver a necessidade de aprender com tarefas curtas ou com projetos pequenos, a APA é a prática indicada (APO, 2020b, p. 11-13).

6 O QUE É ASSISTÊNCIA DE PARES?

A assistência de pares é uma prática para capturar e aplicar conhecimento em um projeto, ou em um trabalho, ou no início do projeto ou no planejamento de uma atividade importante, como a submissão de uma proposta à alta administração da organização. É uma reunião em que a equipe de projeto convida pessoas com conhecimento e experiência relevantes para discutir determinados problemas de um projeto. A presença destes especialistas visa colocar em prática um tipo de conhecimento ignorado pelos membros da equipe de projeto no contexto do trabalho do grupo. É uma das maneiras mais eficazes de colocar em prática conhecimento e aprendizagem onde eles são necessários (APO, 2020b, p. 7-9; Lambe e Tan, 2008, p. 81-83).

A duração de uma reunião de assistência de pares pode variar de algumas horas até alguns dias, dependendo do tamanho do projeto. O encontro deve ter objetivos e resultados finais claros, tais como uma lista de prioridades de riscos e opções, ou uma meta de cortar 20% do custo do projeto, ou algo parecido (APO, 2020b, p. 7-9).

Durante a assistência, a equipe de projeto apresentará seus planos, objetivos, problemas, oportunidades e desafios, enquanto os visitantes usarão seu conhecimento e experiência obtidos em projetos semelhantes para apresentar recomendações, mostrar opções, destacar problemas e oferecer orientação. A equipe do projeto não é obrigada a seguir as recomendações, mas deve ver tais sugestões como colaborações valiosas de uma base de conhecimentos mais ampla para iniciar a fase do projeto ou atividade (APO, 2020b, p. 7-9).

Duas equipes participam da assistência de pares. A equipe hospedeira, ou equipe do projeto, é aquela que precisa aprender e é quem toma a iniciativa de realizar a assistência de pares. A outra equipe é formada pelos visitantes. São as pessoas que detêm o conhecimento e que participam da assistência de pares para ajudar a equipe hospedeira (APO, 2020b, p. 7-9).

7 O QUE É ENTREVISTA DE APRENDIZAGEM?

A entrevista é a maneira mais eficaz de capturar o conhecimento de um indivíduo. A entrevista é uma forma de diálogo. É um processo de perguntas e respostas que continua até que o entrevistador sinta que obteve o conhecimento essencial, expresso na forma de recomendações futuras.¹

A entrevista pode ser necessária quando: i) o entrevistado está deixando a organização; ii) o entrevistado possui um conhecimento de que outros precisam; iii) o entrevistado passou por um processo de aprendizagem que precisa ser capturado; e iv) qualquer outra situação em que o conhecimento de um indivíduo precisa ser capturado.

1. Disponível em: <<https://bit.ly/3nimqkt>>. Acesso em: 20 mar. 2023.

As lições identificadas durante a entrevista devem ser enviadas ao gestor responsável pelo gerenciamento de projetos da organização, que as colocará no banco de lições aprendidas. Ele também decidirá que ações tomar para incorporar a aprendizagem nos processos organizacionais.²

8 O QUE É RETROSPECTIVA?

A retrospectiva é uma das práticas mais eficazes de capturar lições aprendidas por uma equipe, após o término do projeto ou de uma fase dele. Na reunião de retrospectiva, os participantes podem compartilhar o conhecimento e a experiência adquirida, capturar histórias e identificar as ações e os recursos necessários para o êxito dos futuros projetos. Ao facilitar o diálogo com toda a equipe, pode-se identificar o conhecimento que um indivíduo talvez não tenha, mas de que o conjunto da equipe dispõe (Lambe e Tan, 2008, p. 111-113).

A retrospectiva é uma reunião presencial da equipe que deve ser realizada assim que uma fase ou atividade importante do projeto for concluída. A duração varia, dependendo do número de pessoas, da longevidade e da complexidade do projeto. A reunião de retrospectiva, com a participação de vários departamentos de uma empresa, pode durar dois dias. Uma regra básica para calcular o tempo da retrospectiva é multiplicar o número de pessoas de uma equipe por 30 minutos (Lambe e Tan, 2008, p. 111-113).

O resultado principal da reunião de retrospectiva é um conjunto de lições aprendidas com ações relacionadas para melhorar os processos de futuros projetos. Um resultado secundário pode ser a história de aprendizagem do projeto. Algumas das lições aprendidas são específicas e servirão apenas para o projeto em questão. Outras, por sua vez, terão uma aplicação mais abrangente, e poderão, por exemplo, servir para toda a organização. Essas lições devem ser transmitidas para outras equipes de projetos e para os responsáveis pela integração de tais lições à maneira de trabalhar da organização (Lambe e Tan, 2008, p. 111-113).

A retrospectiva é uma prática de reflexão e de debate da equipe de projeto que busca aprender com o passado para melhorar o futuro. A realização regular de reuniões de retrospectiva pode levar a um ambiente de compartilhamento, à eliminação da cultura de “encontrar culpados” e a uma preocupação maior com o desempenho (Lambe e Tan, 2008, p. 111-113).

Os componentes de uma lição aprendida são: i) título da lição; ii) nome do projeto ou fase do projeto; iii) autor da lição; iv) data da criação da lição; v) relato do que aconteceu; vi) causas dos resultados; e vii) recomendações para outros projetos (Lambe e Tan, 2008, p. 111-113).

2. Disponível em: <<https://bit.ly/3nimqkt>>. Acesso em: 20 mar. 2023.

Para que a reunião de retrospectiva seja eficaz, será necessário, além da captura de lições aprendidas, que as seguintes ações sejam tomadas: i) integração das lições aprendidas à maneira de executar projetos na organização; ii) armazenamento das lições aprendidas na base de conhecimentos da organização; iii) encaminhamento das lições aprendidas para todos os gerentes de projetos que podem se beneficiar com elas; e iv) realização de uma reunião de transferência do conhecimento, para facilitar a aprendizagem de outras equipes (Lambe e Tan, 2008, p. 111-113).

9 O QUE É TROCA DE CONHECIMENTO?³

A troca de conhecimento é uma reunião onde membros de várias equipes de projetos, no âmbito de uma comunidade de prática, reúnem-se para compartilhar conhecimento sobre assuntos operacionais importantes. Esses encontros podem ser muito criativos e, com frequência, servem para ampliar o conteúdo da base de conhecimento da organização.

A reunião para troca de conhecimento pode ser usada para o lançamento de uma comunidade de prática ou se tratar de um evento regular de uma comunidade já existente.

Participam da reunião um conjunto de pessoas experientes que trabalham em uma área de conhecimento e que pertencem a uma comunidade de prática. Além de pessoas com experiência e com lições aprendidas para compartilhar, podem participar também colaboradores que estão apenas começando a trabalhar na área de conhecimento em questão. Todos os convidados devem ser aprendizes em potencial, e muitos devem ter lições aprendidas a compartilhar.

A reunião deve incluir as seguintes etapas: i) identificação de problemas; ii) debate sobre os problemas; iii) validação do conhecimento existente; e iv) *feedback* sobre a reunião.

10 O QUE É VISITA DE APRENDIZAGEM?⁴

Visita de aprendizagem é uma prática de GC destinada a transferir o conhecimento prático de uma pessoa ou equipe *in loco*, isto é, no local onde determinada pessoa ou equipe executa suas atividades. Na visita, uma ou mais pessoas ou equipes têm a oportunidade de visitar uma pessoa ou equipe e aprender com ela vendo-a trabalhar, fazendo perguntas e repetindo as tarefas que se deseja aprender.

A diferença entre a visita de aprendizagem e a assistência de pares é que, no caso da primeira, os visitantes querem aprender, e não oferecer conhecimento. O objetivo da visita de aprendizagem é transferir conhecimento. A visita de

3. Disponível em: <<https://bit.ly/3JGuHGw>>. Acesso em: 20 mar. 2023.

4. Disponível em: <<https://bit.ly/3LPabGn>>. Acesso em: 20 mar. 2023.

aprendizagem tem três etapas: i) preparação; ii) transferência do conhecimento; e iii) devolutiva.

A equipe visitante deve entender que não está no local como observadora passiva, devendo ter papel ativo. Sua responsabilidade é aprender o máximo possível. Ela deve fazer todas as perguntas necessárias para poder aprender; deve estar atenta e curiosa, e seus membros devem fazer anotações detalhadas.

A equipe que recebe os visitantes deve ser aberta e generosa com seu conhecimento o máximo possível. Se a divulgação do material disponibilizado é um problema, é possível chegar a um acordo para que algumas coisas sejam ditas informalmente. Além disso, a equipe da “casa” pode cobrar direitos autorais das anotações ou do ativo de conhecimento. A equipe que recebe deve atuar como instrutora e identificar maneiras de demonstrar seu conhecimento em ação. Os visitantes podem colocar em prática algumas tarefas ou utilizar equipamentos.

11 O QUE É UMA BASE DE CONHECIMENTO?

Base de conhecimento é um repositório em que a organização armazena o conhecimento explícito (manuais, procedimentos, tutoriais, infográficos, melhores práticas, lições aprendidas, vídeos, áudios etc.), no qual está o *know-how* considerado fundamental para o desempenho da empresa (APO, 2020b, p. 32-37).

É uma boa prática de GC criar uma base de conhecimento para cada área considerada decisiva para o desempenho organizacional. As principais características de uma base de conhecimento são: i) cria novos conhecimentos para cada tema relevante; ii) amplia o conhecimento por meio de debate, *feedback* e novas aprendizagens e ideias; iii) atualiza e aperfeiçoa o conhecimento existente na organização; e iv) registra as versões dos conteúdos armazenados (APO, 2020b, p. 32-37).

Um dos tipos de base de conhecimento mais conhecida é a *wiki*. Uma *wiki* tem normalmente o seguinte formato: i) uma página para cada tema; ii) uma página em que funciona um fórum de discussão; iii) uma página para editar conteúdos; e iv) uma página com o histórico de mudanças e edições. Muitas pessoas podem colaborar com a ampliação do conteúdo de uma *wiki*, e podem acessar o conhecimento explícito lá armazenado (APO, 2020b, p. 33).

Com as bases de conhecimento, os funcionários da organização podem, atualmente, criar novos conhecimentos, colaborar para a ampliação do conhecimento organizacional e acessar e usar o conhecimento existente na organização. As comunidades de prática e as equipes de projetos podem também acessar e usar conteúdos das bases de conhecimento da organização, bem como validar e inovar tais ativos intangíveis (APO, 2020b, p. 32-37).

12 O QUE É *BRAINSTORMING*?

O *brainstorming* é um processo que ajuda um grupo de pessoas (duas ou mais) a criar novas ideias de maneira participativa. O *brainstorming* é dividido em dois momentos. No primeiro, as pessoas apresentam suas ideias e o grupo não as critica. No segundo, os participantes analisam as ideias propostas, destacando seus pontos fortes e fracos (APO, 2020b, p. 2-4).

O *brainstorming* é uma boa prática de GC sempre que for preciso gerar uma série de opções ou ideias no processo de tomada de decisões. São exemplos: i) identificar maneiras de obter sugestões dos clientes; ii) descobrir formas de aprender com a concorrência; iii) definir meios de usar ferramentas gratuitas existentes na internet para ajudar os consumidores na sua experiência de compra; e iv) encontrar formas de recompensar os funcionários pela captura de conhecimento relevante para a organização (APO, 2020b, p. 32-37).

13 O QUE É CAFÉ DO CONHECIMENTO?

O café do conhecimento é uma reunião em que um conjunto de quinze a cinquenta pessoas se reúne com o objetivo de refletir, debater e compartilhar ideias e percepções sobre um determinado assunto, em um ambiente amigável e colaborativo (APO, 2020b, p. 23-24).

No encontro, os participantes ficam sentados em um grande círculo, e o evento é dividido em três etapas. Na primeira, a introdução, o facilitador apresenta o assunto a ser debatido e duas perguntas abertas. Por exemplo, pode indagar *quais são as principais barreiras encontradas na implementação da GC e como as organizações podem superá-las* (APO, 2020b, p. 23-24).

Na segunda etapa, dividem-se os participantes em grupos pequenos, com cinco pessoas. Cada grupo debate o assunto proposto durante 45 minutos, sem a atuação de um facilitador e sem a preocupação de registrar as discussões (APO, 2020b, p. 23-24).

Na terceira e última etapa, todos os participantes reúnem-se novamente no grande círculo e, com a coordenação de um facilitador, refletem sobre as ideias e as percepções compartilhadas no debate nos pequenos grupos (APO, 2020b, p. 23-24).

A participação no café do conhecimento deve ser voluntária, e o ambiente, informal. É uma oportunidade para as pessoas debaterem e refletirem melhor sobre temas relevantes. Com frequência, aquilo que é compartilhado nos cafés serve para motivar e inspirar as pessoas nas suas atividades do dia a dia (APO, 2020b, p. 23-24).

14 O QUE É COMPARTILHAMENTO DE VÍDEO?

O vídeo é uma forma eficaz de capturar, compartilhar, acessar e utilizar conhecimento. Com o acesso facilitado a *webcams*, *smartphones*, *softwares* de edição disponíveis em computadores, atualmente é relativamente fácil produzir vídeos com conteúdos diversos. De instruções sobre como fazer alguma coisa a palestras realizadas em conferências, o compartilhamento de vídeos é útil na disseminação de conhecimentos relevantes para os funcionários da organização (APO, 2020b, p. 58-59).

Alguns passos importantes no compartilhamento de vídeos são: i) defina seu público-alvo; ii) selecione o conteúdo; iii) escolha o estilo de apresentação; iv) ensaie o que você vai dizer no vídeo para que a fala seja atraente; v) use meios adequados para exibir os vídeos (intranet, serviços como o YouTube); vi) publique os primeiros vídeos ou na intranet da empresa, se o público-alvo são os colegas, ou em serviços como o YouTube, se o vídeo for destinado ao público externo; e vii) peça comentários. Assim, será possível fazer ajustes no conteúdo (APO, 2020b, p. 58-59).

15 O QUE É COMPUTAÇÃO EM NUVEM?

Atualmente, as organizações podem armazenar conteúdos utilizando o que se denomina “computação em nuvem” (*cloud computing*, em inglês). Computação em nuvem nada mais é do que uma forma de conectar computadores *desktop*, *notebooks*, celulares e *tablets* a uma rede de computadores na intranet, via *wi-fi*. Como se sabe, os dados são armazenados em computadores conhecidos como servidores. Esses computadores são ligados entre si, formando uma rede. Tal rede de computadores pode ser conectada à internet de maneira pública ou privada (APO, 2020b, p. 28-29).

A computação em nuvem permite que empresas possam vender ou alugar espaço em redes de computadores, por meio do pagamento mensal. Com isso, as organizações podem contratar serviços de computação em nuvem para armazenar conteúdos e, assim, gastar menos com infraestrutura de tecnologia da informação (APO, 2020b, p. 28-29).

As organizações podem criar serviços em nuvem para uso próprio (computação em nuvem privada), podem utilizar serviços em nuvem públicos, ou combinar ambos os tipos (APO, 2020b, p. 28-29).

16 O QUE É COMUNICAÇÃO POR VÍDEO OU WEBINAR?

A comunicação por vídeo é a maneira de conectar pessoas, gratuitamente ou a um custo baixo, por meio de serviços disponíveis na internet, tais como Zoom, Skype, Microsoft Teams, Google Meet, entre outros. Por seu turno, o *webinar* ou

“seminário baseado na *web*” tem as seguintes características: i) é uma apresentação, palestra, oficina ou seminário transmitido pela internet e que utiliza um *software* de videoconferência; ii) é interativo, pois as pessoas recebem e passam informação, além de debater em tempo real; iii) os participantes podem compartilhar áudio, texto, vídeo e aplicativos; iv) é possível gravar a sessão de *webinar* e colocar, depois, o vídeo na plataforma YouTube ou em outros serviços similares; v) pode ser usado por um especialista para disseminar conhecimento para um público disperso, em tempo real; vi) a qualidade da transmissão é excelente, com o uso de banda larga; vii) é possível participar de um *webinar* via *smartphone* ou *tablet*; e viii) é fácil de organizar, e o custo é baixo. O *webinar* está se tornando o meio mais popular de realização de reuniões interativas com especialistas (APO, 2020b, p. 41-43).

17 O QUE É COMUNIDADE DE INTERESSE?

Comunidade de interesse é um grupo informal de pessoas que se reúne em torno de um interesse em comum, que pode ser ou não relacionado ao trabalho dos seus membros. Os participantes da comunidade discutem regularmente assuntos relacionados ao tema de interesse. Os encontros podem ser presenciais ou a distância, via *webinar* (Straits Knowledge, 2013).

A comunidade de interesse não gera benefícios diretos para a organização. No entanto, é uma boa maneira de estimular a formação de redes sociais entre os vários departamentos da organização. A intenção de se criar tais comunidades é que essas redes informais servirão para apoiar o fluxo de informação e de conhecimento relacionado ao trabalho no futuro. As comunidades podem também despertar curiosidade e gerar interação na intranet ou no portal corporativo.

18 O QUE É COMUNIDADE DE PRÁTICA?

Comunidade de prática é um grupo informal de pessoas com as seguintes características: i) seus membros compartilham um interesse ou paixão relacionados ao seu conhecimento e trabalho; ii) os participantes se reúnem para discutir assuntos relacionados ao seu conhecimento e à sua prática profissional de maneira regular; iii) os encontros podem ser presenciais ou a distância, via internet; iv) é uma prática excelente para disseminar o conhecimento de especialistas, apoiar a solução de problemas e elaborar uma base de conhecimento sobre uma determinada área de conhecimento; v) a participação é voluntária, e um controle muito rígido pode prejudicar a sobrevivência da comunidade; e vi) as comunidades variam em termos de estrutura, tamanho, formalidade, ritmo de atividades, reconhecimento por parte da alta administração e resultados. É importante construir sempre uma ponte entre os interesses da comunidade e as necessidades da organização (APO, 2020b, p. 24-28).

19 O QUE É DESIGN THINKING?

Design thinking é um processo no qual se busca compreender o usuário de um produto ou serviço. Reúne, entre outras, as seguintes características: i) questiona as premissas existentes e redefine o problema; ii) tenta identificar métodos e estratégias e soluções que talvez não sejam tão evidentes em uma análise preliminar; iii) oferece uma abordagem com foco na solução no processo de resolução de problemas; iv) é também um modelo mental (*mindset*) que facilita o entendimento, a problematização e a geração de soluções criativas; v) aproxima os colaboradores, que juntos geram ideias e respostas no desenho de novos produtos e serviços; vi) é uma prática útil para identificar problemas organizacionais que podem ser resolvidos pela GC; e vii) é um processo ou prática eficaz para definir a estratégia e elaborar o plano de implementação da GC, além de contribuir para a criação de uma cultura organizacional colaborativa (Arrudas, 2020).

20 O QUE SÃO ESPAÇOS COLABORATIVOS FÍSICOS?

Espaços colaborativos físicos são locais onde as interações humanas acontecem. Servem de apoio à criação e ao compartilhamento de conhecimento. Para planejar tais espaços de maneira adequada, é preciso entender como as pessoas interagem ou criam e compartilham conhecimento. São exemplos de espaços colaborativos físicos para a GC: i) espaço aberto para interação informal e para propósitos específicos. Para estimular tais interações por meio de espaços físicos, a organização pode, por exemplo, criar ambiente para café e lanches, para leitura de livros e revistas, e impressão de documentos; ii) espaço para colaboração de equipes, com paredes que podem ser utilizadas para visualizar conteúdos de projetos e para se escrever o resultado de debates; e iii) espaço para criar protótipos (APO, 2020b, p. 15-18).

No intuito de se planejarem espaços físicos colaborativos, pode ser interessante também observar como as pessoas trabalham de fato, a fim de se criarem oportunidades de apoio a atitudes de trabalho favoráveis à criação e ao compartilhamento de conhecimento (APO, 2020b, p. 15-18).

21 O QUE SÃO ESPAÇOS COLABORATIVOS VIRTUAIS?

Os espaços colaborativos virtuais são ambientes que permitem às pessoas trabalharem juntas, independentemente do local onde se encontram, por meio da rede mundial de computadores (*world wide web – www*). Tais ambientes viabilizam reuniões com áudio e vídeo, compartilhamento de documentos e edição colaborativa de conteúdos. Há diversos pacotes de *software* que fornecem estes componentes (APO, 2020b, p. 48-49).

Os principais benefícios dos espaços colaborativos virtuais são: i) acesso a profissionais altamente qualificados em qualquer lugar do mundo; ii) redução dos

gastos com viagens; e iii) possibilidade de as pessoas trabalharem quando e onde elas são mais produtivas. Além disso, pode-se acessar informação, se necessário (APO, 2020b, p. 48-49).

Os espaços colaborativos virtuais são cada vez mais importantes para muitas organizações. No entanto, é preciso identificar situações nas quais eles são inadequados – por exemplo, quando a tarefa a ser executada demanda contato presencial ou quando questões de segurança e privacidade são importantes (APO, 2020b, p. 48-49).

22 O QUE SÃO LIÇÕES APRENDIDAS?

Lições aprendidas devem ser vistas como conhecimento ou entendimento obtido por meio de experiências positivas ou negativas. Elas podem ser aplicadas em situações similares, mostrar-se úteis a outros colegas, e são soluções testadas e aprovadas.

Por outro lado, lições aprendidas não são teorias ou visões, não são afirmações genéricas sem detalhes, não são ideias que não foram testadas nem aprovadas.

Os elementos de uma lição aprendida são: i) título; ii) autor, data, assunto e outros metadados; iii) contexto e história; iv) descrição do que aconteceu; v) causa fundamental; vi) conselho específico e claro e recomendações para outros; vii) ação a ser tomada para integrar a lição à maneira de trabalhar da organização; e viii) impacto ou valor da lição (APQC, 2022, p. 13).

23 O QUE É MAPEAMENTO DO CONHECIMENTO?

Mapear conhecimento é identificar as fontes, os detentores (“donos do conhecimento”) e o fluxo do conhecimento na organização. Por sua vez, o mapa do conhecimento é uma apresentação visual dos ativos e fluxos de conhecimento da empresa (APO, 2020b, p. 52-53).

No processo de elaboração do mapa, a organização identifica os ativos de conhecimento, isto é, as pessoas, os processos, os conteúdos e as tecnologias (APO, 2020b, p. 52-53).

O mapeamento de conhecimento torna possível nivelar o *know-how* existente e identificar barreiras para alcançar os objetivos estratégicos da organização (APO, 2020b, p. 52-53).

Deve haver uma relação direta entre o mapa de conhecimento e a estratégia de GC da organização. Se o objetivo é capturar, documentar, organizar, armazenar, acessar e reutilizar o conhecimento, o mapa conterá conhecimento explícito na forma de documentos, conteúdos da intranet, dados relativos às aquisições dos consumidores. Por seu turno, se o foco é desenvolver as competências dos funcionários, o mapa trará o conhecimento tácito, a exemplo das redes sociais existentes na organização (APO, 2020b, p. 52-53).

24 O QUE SÃO MECANISMOS AVANÇADOS DE BUSCA?

Os mecanismos avançados de busca tornam possível limitar as opções de uma busca na internet e, por isso, saber usá-los é algo importante para os trabalhadores do conhecimento, isto é, para aqueles profissionais que usam a informação e o conhecimento na execução de suas atividades. Essas ferramentas são muito úteis e fáceis de usar. Elas devem ser utilizadas quando o usuário tem dificuldade em encontrar o que procura e quando a pessoa quer recuperar um conjunto de dados da forma mais completa possível (APO, 2020b, p. 43-44).

25 O QUE É TRANSFERÊNCIA DE PRÁTICAS MELHORES?

Pode-se proceder à transferência de práticas que geram melhores resultados para a organização. Para isso, é necessário: i) identificar boas práticas que devem ser disseminadas; ii) analisar se os contextos nos quais a prática já foi utilizada e o setor em que se pretende aplicá-la são similares a ponto de justificar tal transferência; iii) identificar possíveis barreiras à transferência – tais como resistência à mudança, bem como ausência de motivação das partes interessadas e de ambiente propício para o compartilhamento eficaz de conhecimento – e lidar com esses obstáculos (APQC, 2022, p. 3).

26 O QUE É MENTORIA?

Mentoria é um relacionamento de trabalho cuja intenção é transferir a experiência e as lições aprendidas de um profissional sênior (mentor) para um funcionário júnior (mentorado), conforme APO (2020b, p. 55-56).

O mentor (profissional sênior) tem experiência e tempo de trabalho na organização, e pessoalmente aconselha, orienta e promove o desenvolvimento da carreira do mentorado (funcionário júnior), de acordo com APO (2020b, p. 55-56).

O sênior (mentor) é um profissional com dez anos ou mais de empresa, pode ser pós-graduado ou não, e executa tarefas complexas que demandam conhecimentos profundos e específicos. Além disso, gerencia equipe e tem autonomia para tomar decisões (APO, 2020b, p. 55-56).

O júnior (mentorado) é um funcionário com até cinco anos de empresa, recém-formado no curso superior, e que desempenha tarefas de baixa complexidade, sem necessidade de conhecimento profundo para executar as funções (APO, 2020b, p. 55-56).

Constituiu-se em uma prática de gestão de pessoas e de GC muito eficaz. Trata-se de uma maneira excelente para desenvolver carreiras, porque viabiliza a transferência do conhecimento tácito de um mentor para um mentorado (APO, 2020b, p. 55-56).

É uma forma de compartilhar conhecimento. Contribui para a criação de uma cultura organizacional colaborativa. Programas de mentoria servem para integrar novos funcionários, desenvolver líderes e transferir conhecimento entre gerações na organização (APO, 2020b, p. 55-56).

A mentoria serve também na preparação de gerentes dos níveis básico e intermediário para a ocupação de cargos de gerência superior. O mentor ajuda a desenvolver a capacidade do mentorado de contribuir para a organização (APO, 2020b, p. 55-56).

É um programa de treinamento de líderes que vai além da sala de aula e desenvolve competências cognitivas e comportamentais (APO, 2020b, p. 55-56).

A mentoria contribui para o desenvolvimento de competências técnicas e gerenciais, assim como dos *soft skills*, isto é, comunicação, gestão do tempo, solução de problemas, flexibilidade e adaptabilidade, habilidade de lidar com pressão, trabalho em equipe, autoconfiança, capacidade de suportar críticas e atitude positiva (APO, 2020b, p. 55-56).

Funcionários que ocupam cargos importantes e são especialistas em áreas essenciais para a organização devem atuar como mentores no desenvolvimento de competências dos mentorados. Além disso, membros da alta administração podem orientar os funcionários no desenvolvimento dos *soft skills* e das suas carreiras (APO, 2020b, p. 55-56).

27 O QUE SÃO NARRATIVAS?

Narrativas são histórias contadas por alguém com conhecimento valioso, que, dessa forma, transfere sua experiência para pessoas que querem adquirir este conhecimento (APO, 2020b, p. 13-15).

É uma técnica que serve para compartilhar conhecimento tácito e profundo, experiência e lições aprendidas ao longo de uma trajetória profissional. É uma maneira de transferir conhecimento intergeracional (APO, 2020b, p. 13-15).

As narrativas influenciam não somente a maneira de pensar, mas também o comportamento das pessoas. É uma forma eficaz de transferir conhecimento, porque mostra o conteúdo e o contexto (APO, 2020b, p. 13-15).

O objeto da narrativa deve ser um conhecimento importante. Além disso, ela não deve ser considerada um fim em si mesma, devendo se associar à solução de um problema organizacional (APO, 2020b, p. 13-15).

O narrador deve ser alguém com muita experiência e facilidade em se comunicar, isto é, alguém com empolgação e eloquência. A sessão de narrativa deve ser informal, ter divulgação para o público-alvo adequado e permitir *networking* (após a narrativa), conforme APO (2020b, p. 13-15).

O vídeo com a narrativa deve ser disponibilizado amplamente na organização, a fim de beneficiar as pessoas que não puderam estar presentes. A narrativa deve se tornar evento regular para desenvolver competências, e ser consolidada por meio de comunidades de prática, sempre que for adequado (APO, 2020b, p. 13-15).

28 O QUE SÃO PÁGINAS AMARELAS?

Páginas amarelas constituem, em GC, uma base de informações sobre quem é quem na organização. Pode ser um banco de especialistas com informações sobre as áreas de conhecimento e dados de contato para a consulta a tais profissionais, sobre assuntos de sua especialidade. Pode ser também uma descrição ampliada dos funcionários da empresa, com informações acerca de áreas do conhecimento, detalhes sobre sua experiência e participação em projetos (APO, 2020b, p. 46-47).

Páginas amarelas eficazes apresentam as seguintes características: i) constituem-se de listas de assuntos para orientar a pesquisa; e ii) contêm informações pessoais, concisas e de fácil entendimento sobre os funcionários. Muitas vezes, é preciso sensibilizar os colaboradores sobre a importância de os seus nomes constarem nas páginas amarelas, porque pode haver o receio de que esta exposição acarrete muitas consultas, que demandariam muito tempo para resposta (APO, 2020b, p. 46-47).

29 O QUE É UM PLANO DE DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS?

O objetivo de um plano de desenvolvimento de competências é gerar conjuntos de conhecimentos, habilidades e atitudes nos funcionários da organização, para que eles possam melhorar seu desempenho continuamente e se tornem trabalhadores do conhecimento eficazes (APO, 2020b, p. 50-52).

O plano serve para que gerentes de projetos e chefias intermediárias monitorem o desenvolvimento das competências dos colaboradores. Estes, por sua vez, podem identificar o seu nível atual de competência, e serem reconhecidos e recompensados por isso (APO, 2020b, p. 50-52).

Os níveis básicos de competência são: i) consciência e entendimento das habilidades do trabalhador do conhecimento; ii) aplicação prática de suas habilidades; iii) demonstração de competência contínua na prática da habilidade desse trabalhador; e iv) capacidade de ensinar outras pessoas (APO, 2020b, p. 50-52).

30 O QUE SÃO SERVIÇOS DE REDES SOCIAIS?

Rede social é um grupo de pessoas que compartilham uma área de interesse. Serviços de redes sociais, por seu turno, são serviços *on-line* de apoio às redes sociais, com as seguintes características: i) encontram pessoas com interesses e necessidades similares; ii) agrupam pessoas em grupos e subgrupos e oferecem a possibilidade de

comunicação entre eles; iii) permitem o compartilhamento de conteúdos (*links* de documentos e de vídeos para sítios na internet); iv) funcionam com fóruns de discussão e servem para elaborar bases de conhecimento; e v) ajudam o indivíduo a se conectar rapidamente com pessoas com as quais, de outra maneira, seria difícil entrar em contato (APO, 2020b, p. 39-40).

As redes sociais são uma excelente maneira de compartilhar conhecimento. Por meio delas, é possível acessar conhecimento altamente relevante, especialistas com muita experiência, bem como obter orientações. Atualmente, é possível se manter conectado com redes sociais o tempo todo, por meio de aplicativos de telefonia celular. As redes sociais baseadas na internet permitem uma nova maneira de gerenciar relacionamentos, tanto no interior da organização quanto em seu exterior (APO, 2020b, p. 39-40).

As redes sociais oferecem ferramentas eficazes e baratas para compartilhamento de conhecimento. Há sempre uma rede de que os funcionários da organização devem participar. Além disso, essas redes permitem aprofundar os relacionamentos na organização, assim como com os clientes atuais e em potencial (APO, 2020b, p. 39-40).

Um exemplo ilustrativo de rede social para o estabelecimento de relacionamentos profissionais e relacionamento entre empresas e indivíduos é o LinkedIn (APO, 2020b, p. 39-40).

31 O QUE É CAPACIDADE DE GERENCIAR INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO?

Trata-se da capacidade dos funcionários de adotarem e utilizarem práticas e ferramentas de GI e GC. É a capacidade de, entre outras coisas: i) realizar pesquisas e navegar em plataformas digitais em busca de informação; ii) usar práticas de compartilhamento do conhecimento, como narrativas e APA; iii) organizar conhecimento, para que ele possa ser facilmente acessado e entendido por colegas; iv) usar redes sociais para conectar outras pessoas, em busca de informação e conhecimento; v) atuar como mentor e transferir conhecimento para atender a necessidades de colegas; e vi) usar ferramentas colaborativas disponíveis na organização (Straits Knowledge, 2013).

32 O QUE É ARQUITETURA DA INFORMAÇÃO?

Arquitetura da informação é a prática de planejar e organizar o ambiente informacional para atender às necessidades dos usuários. Isso pode ser feito para uma única plataforma (intranet ou portal, por exemplo) ou para várias plataformas (Straits Knowledge, 2013).

A arquitetura da informação define como as plataformas se relacionam entre si, como os usuários navegarão entre elas e como suas necessidades informacionais serão atendidas (Straits Knowledge, 2013).

Para realizar este trabalho, os arquitetos da informação executam as seguintes tarefas: i) estudam as rotinas e necessidades dos usuários; ii) analisam os hábitos de pesquisa e de uso da informação; e iii) redesenham o ambiente informacional, para melhoria do acesso à informação e de seu uso (Straits Knowledge, 2013).

33 O QUE É AVALIAÇÃO E MONITORAMENTO DA GC?

A implementação da GC, para ser eficaz, requer um sistema de monitoramento e avaliação, para se verificar o andamento da execução das atividades e o impacto da GC no desempenho organizacional. Tal avaliação de impacto deve ser realizada anualmente (Straits Knowledge, 2013).

As seguintes atividades devem ser colocadas em prática: i) monitoramento da implementação, para se verificar se os resultados do programa de GC estão sendo alcançados; ii) monitoramento da qualidade das atividades executadas e identificação de mudanças não desejadas em tais atividades; iii) monitoramento de mudanças na cultura organizacional (aumento, por exemplo, na colaboração entre as pessoas); e iv) avaliação do impacto da GC sobre as necessidades das partes interessadas e no alcance dos objetivos organizacionais (Straits Knowledge, 2013).

34 O QUE É RETENÇÃO DO CONHECIMENTO?

A retenção do conhecimento deve ser vista como um desafio permanente nas organizações. A GC contribui para que a empresa possa acessar e usar continuamente a informação e o conhecimento necessários, com o passar dos anos, mesmo com a rotatividade de funcionários (Straits Knowledge, 2013).

Elencamos, a seguir, os aspectos a serem considerados para que haja uma efetiva retenção do conhecimento organizacional (Straits Knowledge, 2013).

- 1) *Recrutamento e integração de funcionários.* A organização deve ser capaz de recrutar talentos e acelerar a curva de aprendizagem de novos colaboradores, para que eles possam assumir, o mais rápido possível, suas funções.
- 2) *Planejamento de carreira.* A empresa deve desenvolver as competências dos funcionários em áreas de conhecimento nas quais a documentação é difícil.
- 3) *Plano de sucessão e transferência de expertise.* A empresa deve ser capaz de transferir o conhecimento tácito essencial dos funcionários que estão prestes a se aposentar, ou que em breve poderão deixar a organização, para colaboradores que permanecerão por mais tempo na corporação.

35 O QUE É CULTURA DE APRENDIZAGEM?

Denomina-se *cultura de aprendizagem* uma cultura organizacional que prioriza a reflexão a respeito das ações e decisões tomadas, e na qual há uma preocupação contínua em registrar lições aprendidas (Straits Knowledge, 2013).

As chefias intermediárias e a alta administração podem desempenhar um papel importante na criação de uma cultura de aprendizagem, ao procederem como segue (Straits Knowledge, 2013).

- 1) Formularem perguntas – por exemplo, no início de um novo projeto –, tais como: “Nós já fizemos isto antes?”, “Há alguém mais capaz de fazer isto na nossa organização?” e “O que nós aprendemos na última vez que fizemos isto?”.
- 2) E incluírem momentos de reflexão, para captura e armazenamento de lições aprendidas em reuniões relevantes, nas etapas de um projeto e na execução de atividades importantes de um processo de trabalho.

36 O QUE É REDUÇÃO DA DEPENDÊNCIA DO E-MAIL?

Reduzir a dependência do *e-mail* é uma maneira de ajudar as organizações a melhorar a colaboração e o fluxo da informação. Isso pode ser feito com a adoção de canais mais eficazes de colaboração e de compartilhamento de informação e de conhecimento. São as seguintes as recomendações básicas: i) use o *e-mail* para comunicação com outras pessoas quando não houver urgência; ii) escreva blogues (ou microblogues) para dar avisos e compartilhar informação e conhecimento entre grupos de pessoas com o uso do RSS; iii) utilize *wikis* para redigir textos de forma colaborativa; e iv) empregue mensagem instantânea quando precisar comunicar informação breve, em caso de urgência (Straits Knowledge, 2013).

37 O QUE É EMPRESA 2.0?

Empresa 2.0 é o uso de ferramentas tecnológicas da *web 2.0* na organização. Marca a transição de uma situação em que a informação e o conhecimento são estruturados de maneira formal em documentos, passam por processos de validação e são publicados e disseminados aos usuários, para uma contexto em que a informação e o conhecimento são produzidos de maneira dinâmica, criados e atualizados constantemente, por meio da participação de todos os funcionários, com pouca validação formal. São exemplos de ferramentas da empresa 2.0: blogues, *wikis*, *social tagging*, *social bookmarks*, *podcastings* e *vodcastings*, RSS, entre outros (Straits Knowledge, 2013).

38 O QUE SÃO ESPECIALISTAS DO CONHECIMENTO?

Especialistas em áreas do conhecimento, ou “donos do conhecimento”, são técnicos com grande experiência e capacidade técnica em certas áreas do conhecimento que são reconhecidos e desempenham as seguintes atividades nas organizações: i) participam de comunidades de prática; ii) estão disponíveis para atender a consultas dos colegas; iii) atuam na criação de conhecimento; e iv) colaboram na transferência de *know-how* e na retenção de conhecimento, mediante os papéis de mentor e de *coach* (Straits Knowledge, 2013).

Para que a organização possa contar com um quadro de especialistas atuantes, as seguintes medidas devem ser tomadas: i) definir claramente as responsabilidades e expectativas em relação ao trabalho a ser executado; ii) garantir que eles terão tempo para desempenhar este papel; iii) apoiar tais profissionais, por meio de treinamento e ferramentas adequadas; e iv) reconhecer as contribuições dos especialistas no compartilhamento de conhecimento (Straits Knowledge, 2013).

39 O QUE É GESTÃO DA MUDANÇA?

A implementação eficaz da GC passa por mudanças de comportamentos, rotinas, hábitos, processos, práticas e uso de tecnologias por toda a organização (Straits Knowledge, 2013).

Este processo de mudança precisa ser gerenciado, isto é, uma série de ações devem ser executadas para que, de fato, as mudanças aconteçam. Entre outras, podemos citar: i) definição clara dos objetivos a serem alcançados, com pontos de verificação, monitoramento e avaliação das atividades ao longo do tempo; ii) obtenção do apoio da alta administração e formação de equipe para prover a GC na organização; iii) implementação de programa de comunicação e sensibilização direcionado para cada parte interessada; iv) monitoramento das mudanças na cultura organizacional atual e nos viabilizadores da GC (pessoas, processos, tecnologia e liderança) e medidas adequadas para lidar com os problemas emergentes; e v) divulgação das experiências positivas e das realizações, para se destacar a importância do processo de mudança e para serem neutralizados fatores contrários à mudança (Straits Knowledge, 2013).

40 O QUE É GESTÃO DAS PARTES INTERESSADAS?

A implementação eficaz da GC na organização depende de muitas partes interessadas que são responsáveis por apoiar, coordenar e cooperar com as iniciativas. Essas partes interessadas podem exercer funções administrativas (recursos humanos, TI, planejamento, qualidade, vendas etc.) ou organizacionais (alta administração, gerentes operacionais, funcionários que atendem diretamente os clientes etc.), conforme Straits Knowledge (2013).

Cada uma dessas partes interessadas tem necessidades e expectativas em relação à implementação da GC. Além disso, as agendas e preocupações das partes interessadas devem estar alinhadas com as iniciativas de GC (Straits Knowledge, 2013).

O programa de sensibilização e a governança de GC servem de apoio à gestão das partes interessadas.

41 O QUE É GOVERNANÇA DE GC?

Cabe à alta administração garantir que a implementação da GC em toda a organização esteja intimamente ligada aos objetivos organizacionais. Além disso, a GC deve servir de apoio para alcançar a eficácia e eficiência operacional. Assim sendo, a alta administração é a principal responsável pela governança de GC, que consiste em: i) estabelecer e rever periodicamente as políticas de gestão da informação e do conhecimento; ii) assegurar os recursos necessários à implementação da GC (pessoas, processos e tecnologias); iii) monitorar e avaliar a execução das atividades e o impacto da GC sobre o desempenho organizacional, de maneira regular e contínua; iv) aprovar os projetos de GC e reconhecer e divulgar os resultados alcançados; e v) comunicar a visão de GC a todos na organização e promover comportamentos favoráveis à GC entre os colaboradores (Straits Knowledge, 2013).

42 O QUE É POLÍTICA DE GI E POLÍTICA DE GC?

A implementação eficaz da GC requer uma integração entre as políticas de GI e de GC. Estas políticas contêm diretrizes sobre diversos assuntos relacionados à informação e ao conhecimento organizacional, tais como: i) gestão e segurança da informação; ii) compartilhamento do conhecimento; iii) papéis e responsabilidades na elaboração de ativos de conhecimento; iv) gestão de documentos; v) segurança da tecnologia da informação; vi) privacidade e confidencialidade; vii) armazenamento dos ativos do conhecimento; viii) qualidade e precisão dos ativos de conhecimento; e ix) descrição e divisão dos ativos de conhecimento em categorias (Straits Knowledge, 2013).

43 O QUE É E PARA QUE SERVE A ESTRATÉGIA DE GESTÃO DE CONTEÚDO?

A estratégia de gestão de conteúdo é uma maneira de gerenciar os diversos tipos de informação e de conhecimento da organização. Sem esta estratégia, os repositórios institucionais tornam-se verdadeiros lixões, cheios de conteúdos inúteis. A estratégia consiste em dividir os conteúdos em uma categoria ampla, com uma subcategoria, que é um desdobramento. A categoria reúne todo o conteúdo produzido pela organização. A equipe de GC deve ajudar a área de GI e de documentação no gerenciamento de tal conteúdo. A subcategoria consiste em conteúdos analisados e validados que podem ser reutilizados. A equipe de GC é responsável por esta

subcategoria, que inclui: manuais, procedimentos operacionais padrão, modelos, tutoriais, infográficos, vídeos e *podcast* com apresentação do *know-how* relevante para a organização. O conteúdo desta subcategoria é o que se chama de “base de conhecimento” (Proserveit, 2020; Pushpa, 2020).

A definição dos conteúdos deve ser feita tanto no nível individual como no organizacional. Caso a organização não tenha uma base de conhecimento com os conteúdos da subcategoria, caberá à equipe de GC criar tais conteúdos, transformando o conhecimento tácito (que está na cabeça das pessoas) em conhecimento explícito (Proserveit, 2020; Pushpa, 2020).

Cada vez mais, as empresas percebem que o conteúdo dessa subcategoria é de fundamental importância para sua sobrevivência e competitividade a longo prazo (Proserveit, 2020; Pushpa, 2020).

44 O QUE É SISTEMA DE RECONHECIMENTO E RECOMPENSA?

O sistema de reconhecimento e recompensa é uma maneira utilizada nas organizações para motivar os funcionários a contribuir para a implementação da GC. Podem ser citados, entre outros, os seguintes exemplos de formas de reconhecer e recompensar os colaboradores: i) inclusão das atividades de GC no processo de avaliação do desempenho individual anual do colaborador; ii) reconhecimento das contribuições dos colaboradores, por meio de premiações e anotações elogiosas no registro funcional; iii) registro das funções exercidas na implementação da GC no espaço do colaborador nas páginas amarelas da empresa; e iv) integração das atividades de GC aos processos de trabalho da organização (Straits Knowledge, 2013).

45 O QUE É UM PROGRAMA DE SENSIBILIZAÇÃO PARA A GC?

Um programa de sensibilização visa convencer os funcionários sobre a importância da implementação da GC para eles e a organização. Nesse sentido, é necessário comunicar aos colaboradores a visão de GC, os projetos de GC e os facilitadores da GC da sua área/departamento. O programa de sensibilização é um elemento essencial da gestão da mudança e da gestão das partes interessadas. As comunicações das iniciativas de GC devem ser específicas e voltadas para as partes interessadas dos projetos de GC atuais e futuros. As seguintes informações devem ser transmitidas: i) os papéis e responsabilidades das pessoas; ii) informações atualizadas das atividades do projeto; e iii) recursos disponíveis (Straits Knowledge, 2013).

A implementação de uma iniciativa de GC deve ser precedida pela elaboração de um plano de comunicação com as seguintes características: i) os públicos-alvo, suas necessidades e expectativas; ii) o que deve ser comunicado, quando e com que frequência; e iii) que canais de comunicação devem ser utilizados (Straits Knowledge, 2013).

46 O QUE É INTEGRAR A APRENDIZAGEM AOS PROJETOS E PROCESSOS DE TRABALHO?

É fundamental que os processos de aprendizagem e de aquisição de conhecimento façam parte da maneira de gerenciar processos e projetos na organização. Para que isso aconteça, os funcionários devem conhecer as diretrizes das políticas de GI e de GC, assim como os papéis e as responsabilidades que eles desempenharão na captura, documentação, organização, armazenamento, compartilhamento e uso do conhecimento. Além disso, as atividades e responsabilidades de GC devem constar da descrição das funções, e o tempo adequado deve ser alocado para sua execução (Straits Knowledge, 2013).

Como forma de motivar os funcionários, o desempenho nas atividades de GC deve ser incluído nos processos de avaliação anual dos funcionários, das equipes e dos gerentes. Adicionalmente, os grupos de trabalho devem rever suas necessidades e atividades de GC no seu plano anual de trabalho (Straits Knowledge, 2013).

47 O QUE É TRANSFERÊNCIA DE EXPERIÊNCIA E DE HABILIDADES?

Transferir experiência e *expertise* é fundamental para as organizações, que dependem muito do conhecimento tácito e da experiência de alguns funcionários, e não apenas de conhecimento documentado, rotinas e habilidades passíveis de ser adquiridas por meio de eventos de capacitação. Essa transferência é fundamental para reter o conhecimento na organização, no caso da saída dos funcionários. Entre as abordagens, práticas e ferramentas para disseminar experiência e habilidades na organização, podemos citar, entre outros: comunidades de prática, mentoria, *coaching*, assistência de pares, narrativas e páginas amarelas (Proserveit, 2020; Pushpa, 2020).

48 O QUE É UMA LISTA DE DISCUSSÃO?⁵

Uma lista de discussão é uma ferramenta de discussão *on-line*. As listas são organizadas por assuntos. Por isso, são úteis para organizar e acompanhar as discussões sobre vários títulos e subtítulos.

As listas de discussão não servem como pano de fundo para trabalhos colaborativos, mas são úteis sempre que for necessário ter uma relação de temas de discussão organizados por assuntos, tais como cursos *on-line*, perguntas frequentes etc. Elas servem também de apoio nas comunidades de prática. Algumas listas de discussão permitem ao interessado se inscrever para receber avisos sobre novas postagens.

5. Disponível em: <<https://bit.ly/3n7KgPF>>. Acesso em: 20 mar. 2023.

49 O QUE É MAPA DE COMPETÊNCIAS?

Mapa de competências é um documento que descreve as competências necessárias para o desempenho das principais atividades da organização. O mapa descreve também os diferentes níveis para cada competência, em uma escala que vai do básico ao avançado. O mapeamento das competências pode ser realizado por meio de pesquisa, oficina, grupos focais e entrevistas (Straits Knowledge, 2013).

O mapa de competências pode servir de subsídio para as seguintes atividades de GC: i) auditorias do conhecimento; ii) programas de mentoria e de *coaching*; iii) projetos de retenção de conhecimento; iv) criação de banco de talentos ou páginas amarelas; v) definição de assuntos para uma taxonomia corporativa; vi) criação de planos de sucessão; e vii) programas de capacitação e desenvolvimento (Straits Knowledge, 2013).

50 O QUE SÃO APLICATIVOS DE MENSAGEM INSTANTÂNEA?

Aplicativos de mensagem instantânea (MI) servem para viabilizar a comunicação entre pessoas em tempo real. São as seguintes as características principais de tais aplicativos, disponíveis no mercado: i) permitem ver se os seus contatos estão *on-line* e disponíveis; ii) tornam possível formar grupos e realizar reuniões rápidas com vários colegas ao mesmo tempo para decidir sobre assuntos e, assim, evitar encontros presenciais; e iii) viabilizam salvar e imprimir a transcrição do conteúdo dos debates (Straits Knowledge, 2013).

Os aplicativos de mensagem instantânea podem servir de apoio à interação entre os especialistas e demais funcionários da empresa. Além disso, as páginas amarelas da organização podem informar os dados de contato dos especialistas, para facilitar a comunicação deles com outras pessoas da organização por meio de aplicativos de MI (Straits Knowledge, 2013).

51 O QUE É UMA WIKI?

Wiki é uma ferramenta de colaboração da empresa 2.0 com as seguintes características: i) está disponível em páginas na internet ou na intranet; ii) permite aos visitantes editar conteúdos; iii) pode ser aberta para leitura e edição de qualquer visitante ou pode ser aberta a todos apenas para leitura, e, quanto a pessoas autorizadas, para edição; e iv) são ferramentas úteis quando se faz necessário redigir documentos de maneira colaborativa, com a participação de pessoas que estão geograficamente espalhadas, e quando se busca elaborar coletivamente ativos de conhecimento (Straits Knowledge, 2013).

52 O QUE É UM BLOGUE?

Blogue é um jornal *on-line* hospedado na internet ou na intranet. Reúne as seguintes características principais: i) pode ter vários autores; ii) os textos publicados mais recentemente aparecem no topo da página e com data; iii) há espaço para comentários no final de cada texto publicado, o que permite que haja debate sobre cada postagem; iv) as publicações podem incluir fotos, *links* e arquivos; v) é uma ferramenta para compartilhar e debater; vi) é um meio de manter as pessoas atualizadas e de promover debate sobre assuntos específicos; vii) as postagens podem ser classificadas por categorias, com palavras-chave, e assim o blogue pode ser útil como ferramenta de apoio ao trabalho das equipes de projetos; e viii) é considerada uma ferramenta da empresa 2.0 (APO, 2020b, p. 37-39).

53 O QUE SÃO METADADOS?

Os metadados são dados sobre documentos e conteúdos. Os aplicativos usam os metadados para recuperar e gerenciar conteúdos. São exemplos de metadados: título, nome do autor, data de criação, departamento de origem, grau de sigilo, palavras-chave (Straits Knowledge, 2013).

O uso de metadados é fundamental na gestão de conteúdo dos diversos bancos de dados, aplicativos e repositórios da organização. Os metadados são importantes também para o funcionamento eficaz dos mecanismos de busca (Straits Knowledge, 2013).

O acesso à informação e ao conhecimento na organização depende de metadados consistentes e em quantidade suficiente (Straits Knowledge, 2013).

Os mecanismos de busca “inteligentes” geram metadados que complementam aqueles criados manualmente pelos usuários (Straits Knowledge, 2013).

54 O QUE SÃO MECANISMOS DE BUSCA?

Os mecanismos de busca são dispositivos que fazem varreduras em repositórios organizacionais com o objetivo de encontrar conteúdos para usuários (Straits Knowledge, 2013).

A eficácia dos mecanismos de busca depende da qualidade dos metadados utilizados em tais repositórios. Para que os mecanismos de busca funcionem, duas coisas são necessárias: i) os mecanismos precisam ter acesso ao conteúdo dos repositórios; e ii) o repositório precisa ter uma taxonomia de classificação do conteúdo (Straits Knowledge, 2013).

Há organizações que contam com um mecanismo de busca central, que faz varredura de vários repositórios (cada um deles com seu mecanismo de busca individual), que, por sua vez, mostram os resultados relativos a cada uma das bases

de conhecimento pesquisadas. Nesse caso, temos uma federação de repositórios interligados por tal mecanismo de busca central (Straits Knowledge, 2013).

55 O QUE SÃO INTRANETS?

No início da rede mundial de computadores, intranets eram sítios de internet internos caracterizados por conteúdo estático, que, na maioria das vezes, não era atualizado (Straits Knowledge, 2013).

Atualmente, as intranets são muito mais dinâmicas e interativas. Elas contam, entre outras, com as seguintes ferramentas: i) blogues e *wikis*; ii) páginas amarelas; iii) calendários e agendas compartilhadas; iv) documentos de uso frequente (modelos); e v) *links* para aplicativos, base de dados, sítios e repositório (Straits Knowledge, 2013).

56 O QUE É PAINEL DE CONTROLE?

Painel de controle é um módulo que mostra dados referentes ao desempenho organizacional, no formato de apresentação, para gerentes. Reúne, em um único lugar, indicadores de desempenho que precisam ser monitorados com frequência ou que servem de subsídio para o processo de tomada de decisões (Straits Knowledge, 2013).

O painel pode ser simples. No entanto, o que está por trás dele pode ser muito complexo. Os dados de um painel podem ter diversas origens, e não são inseridos automaticamente. Tais dados são, muitas vezes, incluídos manualmente (Straits Knowledge, 2013).

Os dados primários precisam, com frequência, ser processados por *softwares* analíticos, antes de serem colocados na forma de apresentação. Pode ser necessário também limpar os dados antes de inseri-los no painel (Straits Knowledge, 2013).

Os painéis de controle tornam o processo de tomada de decisões e o monitoramento mais fáceis. No entanto, não são capazes de antecipar necessidades informacionais (Straits Knowledge, 2013).

57 O QUE É UM SGD?

Um SGD é um pacote de programas de computador que visa criar uma base de conhecimento organizacional e gerenciar o planejamento, a criação, o armazenamento, o estabelecimento de versões, o acesso e o armazenamento de documentos. Este pacote está associado ao fluxo de trabalho, com a aprovação e a publicação de documentos, assim como ao controle de acessos, busca e definição de metadados (Straits Knowledge, 2013).

Muitos usuários preferem compartilhar conteúdos nas plataformas colaborativas, porque entendem que os SGDs não são de fácil navegação. É por isso que tais plataformas têm, cada vez mais, interfaces amigáveis com os SGDs (Straits Knowledge, 2013).

58 O QUE É UM RSS?

RSS significa *really simple syndication*, isto é “ligação de maneira bem simples” (tradução nossa), e é um pedaço de código XML associado a uma página na *web* que monitora mudanças em determinado sítio, avisando aos usuários “assinantes” sempre que houver alguma alteração de conteúdo na página (Straits Knowledge, 2013).

Se um sítio conta com um RSS, sempre que houver uma atualização na página o assinante será avisado. Em síntese, é uma maneira de receber atualizações toda vez que houver novos conteúdos (*post* em um blogue, itens, avisos, *podcast* etc.), conforme Straits Knowledge (2013).

Os usuários podem receber notificações via internet (por *e-mail*), por computador ou aplicativos como iTunes ou Spotify (no caso de *podcasts*), de acordo com Straits Knowledge (2013).

Na internet, inserir RSS nos sítios é uma forma útil de ajudar os usuários a acompanhar a atualização dos blogues, *wikis* e sítios mais importantes (Straits Knowledge, 2013).

CULTURA E COMPROMETIMENTO COM A GESTÃO DO CONHECIMENTO: QUATRO DÚVIDAS

Este capítulo explica por que as pessoas compartilham ou escondem conhecimento e mostra como evolui o comprometimento das partes interessadas (PIs) com a gestão do conhecimento (GC). Além disso, ensina como implementar GC com o intuito de mudar a cultura organizacional e aponta as principais barreiras e facilitadores na implementação da GC.

1 POR QUE AS PESSOAS COMPARTILHAM OU OMITEM CONHECIMENTO?

As organizações querem que seus funcionários compartilhem conhecimento. Isso porque várias pesquisas demonstram que isso resulta em mais criatividade, mais inovação e melhor desempenho. Em artigo publicado na *Harvard Business Review* (HBR), Gagné *et al.* (2019) apresentam as seguintes conclusões obtidas no estudo realizado com trabalhadores do conhecimento da Austrália (394) e da China (195) sobre o porquê de as pessoas compartilharem ou omitirem conhecimento. Os autores destacam três resultados encontrados: i) as pessoas compartilham e escondem conhecimento por razões diferentes; ii) elas se sentem mais motivadas a compartilhar quando trabalham em funções que precisam processar grande quantidade de informação e resolver problemas complexos; e iii) as pessoas tendem a omitir conhecimento quando percebem que outros estão dependendo muito delas. Agora, vamos ver com mais detalhes cada um desses resultados.

A primeira conclusão dos autores foi a de que as pessoas tendem a compartilhar mais conhecimento quando motivadas por fatores internos, isto é, o desejo de fazer algo porque isso faz sentido ou é prazeroso (quando, por exemplo, elas concordam com as seguintes afirmações: “é importante compartilhar conhecimento com os colegas” ou “é agradável falar de coisas que eu sei”). Por sua vez, as pessoas tendem a omitir mais conhecimento quando motivadas por fatores externos, isto é, quando fazem algo para obter recompensa ou evitar punição (por exemplo: “eu não quero ser criticado” ou “eu poderia perder meu emprego”). A conclusão dos autores é a de que pressionar as pessoas para que elas compartilhem conhecimento em vez de convencê-las da importância disso não funciona muito bem. No caso

dos trabalhadores do conhecimento chineses, a pesquisa mostrou que a motivação externa os levou a compartilhar mais conhecimento. No entanto, o que foi compartilhado não era tão relevante (Gagné *et al.*, 2019).

A segunda constatação foi que o tipo de trabalho leva as pessoas a compartilhar ou ocultar conhecimento. Atividades que exigem mais do ponto de vista cognitivo são mais interessantes e mais difíceis de serem executadas. Isso leva os trabalhadores a fazer duas coisas: gostar mais de compartilhar conhecimento e ver mais necessidade em compartilhar. Além disso, quando o trabalhador tem mais autonomia, ele tende a ver sua função como significativa e isso, por sua vez, o leva a partilhar mais conhecimento (Gagné *et al.*, 2019).

Finalmente, a terceira descoberta foi a de que quando as pessoas percebem que outros funcionários dependem deles para concluir com êxito seu trabalho, o que é uma característica do trabalho do conhecimento, isso as leva a se sentirem pressionadas a compartilhar conhecimento (motivação externa). Isso faz com que elas, em vez de compartilhar, omitam conhecimento. Isso se explica à medida que, para atender às crescentes demandas dos colegas, as pessoas precisam usar mais do seu tempo, algo cada vez mais escasso nas organizações. Assim, entre priorizar suas próprias tarefas e compartilhar conhecimento com colegas, as pessoas preferem a primeira opção. Muitos funcionários chegam até a alegar que não contam com a informação solicitada. O resultado da pesquisa mostra que, se os gerentes querem promover mais compartilhamento do conhecimento, eles devem organizar o trabalho de tal forma que as pessoas queiram discutir o que elas sabem (Gagné *et al.*, 2019).

2 COMO EVOLUI O COMPROMETIMENTO DAS PARTES INTERESSADAS COM A GESTÃO DO CONHECIMENTO?

O processo de mudança da maneira de pensar e agir das partes interessadas (PIs) em relação à gestão do conhecimento (GC) não acontece de uma vez. A mudança da atitude das PIs em relação à GC só acontece após várias etapas, elencadas a seguir (Milton e Lambe, 2016, p. 159-160).

- 1) Primeiro contato – quando as PIs ouvem o termo GC pela primeira vez.
- 2) Conscientização – momento em que as PIs percebem que a GC pode ser importante para a empresa.
- 3) Compreensão – fase em que a equipe de GC ajuda as PIs a compreender o significado básico da GC.
- 4) Aceitação – quando a equipe de GC convence as PIs que a GC traz benefícios para elas e para a organização.

- 5) Teste – ponto em que as PIs concordam em testar a implementação da GC. Esta é a primeira ação que demonstra comprometimento com a GC.
- 6) Adoção – partindo da premissa de que o teste deu certo e trouxe benefícios para a organização, é quando as PIs decidem adotar a GC no longo prazo.
- 7) Integração aos processos – quando o indivíduo, a equipe e a empresa integram a GC aos processos de trabalho.
- 8) Integração à cultura organizacional – quando as PIs internalizam a GC como a maneira de trabalhar da organização.

Nesse ponto, a GC passa a ser um dos valores importantes. Na realidade, muitas PIs ou grupos de PIs nunca passam do estágio 5 (teste) ou talvez nunca adotem a GC (etapa 6) ou a integram aos processos de trabalho ou à cultura organizacional (etapas 7 e 8). O sucesso da implementação da GC fica mais certo, de fato, quando as principais PIs alcançam a etapa 7 (integração da GC aos processos de trabalho). Mesmo nesta etapa, o trabalho ainda não acabou. Ainda resta institucionalizar a GC na organização (passo 8: integração à cultura organizacional), conforme Milton e Lambe (2016, p. 167).

3 COMO IMPLEMENTAR A GC PARA MUDAR A CULTURA ORGANIZACIONAL?

A implementação eficaz da GC depende, como sabemos, de uma cultura organizacional favorável. No entanto, como podemos desenvolver uma cultura propícia sem implementar a GC? Será que a organização deve esperar, primeiro, uma mudança na cultura organizacional para, depois, começar a implementar GC ou deve iniciar a implementação da GC ciente que será necessário mudar a cultura? Em outras palavras: o que vem antes, “o ovo ou a galinha”? A GC ou a mudança da cultura organizacional? As experiências bem-sucedidas de implementação da GC mostram que a segunda opção, iniciar pela implementação da GC, é a mais recomendável. Isso por uma razão muito simples: a GC é um fator importante de mudança da cultura organizacional. Assim, não faz sentido ficar esperando o surgimento de uma cultura favorável para começar a implementar a GC. Mas como fazer isso? Em primeiro lugar, é preciso fazer uma análise da cultura para entender as barreiras a serem enfrentadas e os hábitos culturais favoráveis à implementação da GC. Em segundo lugar, procure áreas de atuação da organização em que as barreiras à GC são mais fracas e/ou a necessidade do conhecimento e/ou de implementar a GC são mais fortes e escolha essa área para implementar o projeto-piloto. Em seguida, “coloque a mão na massa”, isto é, execute o projeto-piloto e busque alcançar o melhor resultado para, logo depois, usar o caso de sucesso como “prova que a GC dá certo” na sua comunicação interna. O quarto passo na implementação da GC como agente de

mudança é repetir o passo anterior, isto é, implementar projetos-piloto em áreas da organização favoráveis à GC quantas vezes for necessário para consolidar novos hábitos culturais. Finalmente, ao mesmo tempo que se deve implementar projetos em áreas propícias à GC, deve-se buscar o apoio da alta administração para trabalhar na remoção das barreiras institucionais para que a nova cultura seja consolidada (Milton e Lambe, 2016, p. 169-170).

O caso da implementação do Programa de Gestão do Conhecimento (PGC) na Gerência Técnica de Registro Aeronáutico Brasileiro da Superintendência de Aeronavegabilidade da Agência Nacional de Aviação Civil (GTRAB/SAR/Anac) ilustra bem como a GC pode contribuir para a mudança da cultura organizacional. O desafio da GTRAB/SAR/Anac era transferir o *know-how* sobre como executar processos para a emissão do certificado de aeronavegabilidade de dois servidores públicos para um grupo de dezessete profissionais da agência. Com isso, a GTRAB queria reduzir o tempo médio de emissão de certificados. No início, houve resistência por parte dos dois únicos funcionários que sabiam como fazer. No entanto, segundo Cleide Gomes, gerente da Gerência Técnica de Gestão do Conhecimento, em 2014, quando o programa foi implementado, graças a um trabalho de sensibilização, foi possível convencer aqueles funcionários a colaborar com a iniciativa. Assim, a Anac implementou as seguintes práticas de GC no âmbito do PGC:

- programa de mentoria para colocar os funcionários em contato e viabilizar a transferência direta de conhecimento entre eles;
- criação de uma base de conhecimento para explicar as lições aprendidas, registrá-las e disseminá-las;
- utilização de narrativas para compartilhar conhecimento não registrado ou difícil de ser registrado;
- estabelecimento de uma base de interpretação de normas nacionais e internacionais; e
- implementação de um programa de *coaching* para capacitar a liderança da GTRAB para aperfeiçoar seu desempenho; aprimorar a comunicação; desenvolver competências de negociação e delegação, assim como melhorar o desempenho da equipe; aprimorar o relacionamento entre a liderança e os funcionários; e preparar os funcionários para alcançar excelentes resultados organizacionais (Batista e Gomes, 2016, p. 1-17).

Essas práticas de GC, além de viabilizar a redução do tempo médio de emissão dos certificados de aeronavegabilidade de 12 dias para 2,4 dias, contribuíram também para criar uma cultura organizacional muito mais colaborativa e participativa (Batista e Gomes, 2016, p. 9).

4 QUAIS SÃO AS PRINCIPAIS BARREIRAS E OS MAIORES FACILITADORES NA IMPLEMENTAÇÃO DA GC NAS ORGANIZAÇÕES?

A empresa Knoco realizou uma pesquisa global em 2014 e perguntou, entre outras coisas, aos respondentes, quais tinham sido as principais barreiras e os maiores facilitadores da GC em suas organizações. As seguintes barreiras foram apontadas – em ordem de importância pelo impacto causado: i) falta de priorização e comprometimento da alta administração; ii) problemas culturais; iii) falta de definição de papéis e responsabilidades; iv) ausência de incentivos; v) inexistência de um método de implementação claramente definido; vi) incentivos equivocados – por exemplo, estímulo à competição entre os colaboradores; vii) falta de apoio de áreas importantes da organização como recursos humanos (RH) e tecnologia da informação (TI); e viii) número insuficiente de ferramentas tecnológicas (Milton e Lambe, 2016, p. 28).

Apesar disso, os maiores facilitadores citados foram os seguintes: i) apoio da alta administração; ii) evidências que comprovam o valor do conhecimento; iii) apoio da equipe de GC e dos promotores da GC na organização; iv) processos eficazes de GC; v) benefícios pessoais obtidos pelos colaboradores com a implementação da GC; vi) tecnologia de fácil utilização; vii) cultura organizacional favorável; viii) definição clara de papéis e responsabilidades; e ix) sistemas de incentivo à GC (Milton e Lambe, 2016, p. 29).

Com a análise dos resultados da pesquisa, pode-se concluir os quatro pontos elencados a seguir (Milton e Lambe, 2016, p. 29).

- 1) O apoio da alta administração aparece como a principal barreira e o maior facilitador. Em outras palavras, sem este apoio, a implementação da GC fica difícil. Com ele, as possibilidades de sucesso aumentam significativamente.
- 2) Cultura, papéis e responsabilidades e incentivos são citados como as maiores barreiras. No entanto, aparecem entre os últimos facilitadores (aqueles com menor impacto). Isso pode ser explicado pelo fato da cultura, dos papéis e incentivos fazerem parte da maneira de funcionar de uma organização. Quando a iniciativa de GC está alinhada com esses fatores, a implementação se torna mais fácil e o papel deles como facilitadores é pouco percebido. Por seu turno, quando não há tal alinhamento, diversos pontos de atrito podem surgir. Por isso, os três fatores (cultura, papéis e responsabilidades e incentivos) devem fazer parte do esforço de implementação.
- 3) O segundo e o quinto maiores facilitadores estão relacionados ao valor agregado pela GC à organização ou aos funcionários. Por isso, apresentar evidências que comprovem o impacto da GC é fundamental para se

obter apoio da alta administração e, conseqüentemente, para o sucesso da implementação.

- 4) A tecnologia aparece como a barreira menos importante e não está no topo da lista de facilitadores. Por isso, fica claro que a implementação da GC não depende somente da tecnologia, como pensam alguns. Aliás, as lições aprendidas na implementação da GC desde seus primórdios (meados da década de 1990) mostram exatamente o contrário. Apesar disso, a tecnologia continua iludindo muitas organizações, porque é mais fácil comprar uma ferramenta tecnológica do que aprovar um sistema completo de GC, composto por pessoas, processos, tecnologia e governança e em conformidade com a Norma ISO 30.401 – Sistemas de Gestão do Conhecimento.

INTERAÇÃO COM OUTRAS ÁREAS FUNCIONAIS DA ADMINISTRAÇÃO: SETE DÚVIDAS

Este capítulo menciona as áreas funcionais da administração que são parceiras da gestão do conhecimento (GC); explica como identificar parceiros para implementar a GC; e mostra qual deve ser a relação entre a GC e as áreas funcionais parceiras. Ademais, conta qual é a relação entre GC e inovação. Por fim, ensina como alinhar a GC ao planejamento estratégico nas organizações e como implementar GC e trabalhar em parceria com as áreas de qualidade, gestão de processos, gerenciamento de projetos e inovação; e ainda detalha como viabilizar a GC interprojetos nas organizações.

1 QUAIS AS ÁREAS FUNCIONAIS DA ADMINISTRAÇÃO QUE SÃO PARCEIRAS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO?

As áreas funcionais da administração parceiras da gestão do conhecimento (GC) são: i) recursos humanos (RHs); ii) desenvolvimento organizacional; iii) gestão de dados e da informação; iv) segurança da informação; v) gestão de risco e governança; vi) gestão documental; vii) gestão da tecnologia da informação (TI); viii) comunicação – interna e externa; e ix) gestão da internet, intranet, portal e extranet (Barnes e Milton, 2015, p. 88).

2 COMO IDENTIFICAR PARCEIROS PARA IMPLEMENTAR A GC NA ORGANIZAÇÃO?

Uma ferramenta útil para identificar parceiros da equipe de GC na implementação da GC na organização é o mapa de recursos. Este instrumento permite que a equipe mapeie os recursos necessários para a implementação de cada uma das etapas de GC e, dessa forma, identifique os parceiros que podem facilitar o acesso a tais recursos. Entre os recursos necessários, podemos citar: i) viabilizadores – tecnologia, pessoas, processos e governança; ii) pessoas – voluntários, participantes das atividades de GC, facilitadores e representantes das áreas da organização; iii) relacionamentos – unidades gerenciais do organograma organizacional, gerentes, especialistas, fornecedores externos; iv) coleta de informação – documentação, análise de necessidades dos usuários; v) disseminação de informação – funcionários da área de comunicação, canais de comunicação e “propaganda de boca

a boca”; vi) espaços físicos – escritórios, salas de reuniões e salas de treinamento; e vii) fornecedores – equipamentos de TI e comunicação, impressão (Barnes e Milton, 2015, p. 88-89).

3 QUAL DEVE SER A RELAÇÃO ENTRE A GC E AS ÁREAS FUNCIONAIS PARCEIRAS?

Como mostrado anteriormente, as áreas funcionais da administração parceiras da GC são: desenvolvimento de RH, desenvolvimento organizacional, gestão de dados e da informação, segurança da informação, gestão de risco e governança, gestão documental, gestão da TI, comunicação (interna e externa) e gestão da internet, intranet, portal e extranet. A relação entre GC e tais áreas deve ser a mesma entre os instrumentos de uma orquestra. Assim sendo, é necessário que a organização, ao implementar a GC, integre e coordene as ações de GC com as atividades das áreas parceiras. Além disso, é importante que a equipe de GC, ao definir o escopo dos seus projetos, veja as áreas parceiras como colaboradoras, e não como concorrentes. Por exemplo, o programa de capacitação e desenvolvimento de competências da área de RH deve ser integrada à estratégia de retenção do conhecimento da área responsável pela implementação da GC (Barnes e Milton, 2015, p. 88).

4 QUAL A RELAÇÃO ENTRE GC E INOVAÇÃO?

Para responder a essa pergunta, é importante examinar as pesquisas empíricas que analisam a relação entre essas variáveis. Neste texto, vamos apresentar algumas descobertas descritas em artigos cujo foco de análise foram grandes empresas privadas. O motivo é simples: não foram encontrados estudos abordando essa relação em outros tipos de organizações. No entanto, alguns dos resultados encontrados nessas pesquisas podem servir de orientação para futuros trabalhos sobre o tema em organizações públicas, por exemplo.

O foco da maioria dos artigos é na inovação de produtos. Em seguida, aparecem os estudos sobre inovação organizacional e processo de inovação. Entretanto, um número significativo de artigos não indica que tipo de inovação eles abordam quando analisam os fatores responsáveis pela inovação nas empresas. A maioria dos artigos não apresentam também uma definição clara de inovação e os autores estão mais preocupados em identificar os fatores positivos e negativos entre as variáveis e a inovação do que em descrever o tipo de inovação que eles estão analisando.

O artigo *The relationship between knowledge management and innovation in large companies: a structured literature review* – apresentado na XVIII Conferência Europeia de Gestão do Conhecimento – destaca que uma contribuição significativa da literatura sobre GC e inovação em grandes empresas é que ela confirma a relação positiva entre fatores organizacionais e práticas e estratégias de GC e inovação (Batista *et al.*, 2017).

Os resultados encontrados geralmente mostram uma correlação positiva entre os seguintes fatores organizacionais e inovação:

- valores culturais, liderança e práticas de RH (Donate e Guadamillas, 2011; Aramburu, Saenz e Blanco, 2015, p. 56-58);
- comunidades estratégicas (Kodama, 2005);
- princípios gerenciais (Rosa, Qualls e Fuentes, 2008);
- rede de projetos temporários (Iacono *et al.*, 2012);
- variáveis de desenho estrutural, tais como: posição de ligação, desenho de redes, equipes de inovação e equipes de trabalho (Lloria e Peris-Ortiz, 2014);
- criação do conhecimento e inovação;
- criação do conhecimento com o compartilhamento de conhecimento entre as empresas e a inovação;
- capacidade de absorção das companhias e criação do conhecimento; e
- compartilhamento do conhecimento e inovação organizacional por meio da criação do novo conhecimento (Costa e Monteiro, 2016).

Finalmente, estudos mostram a importância da aquisição do conhecimento externo para a inovação (Tortoriello, 2015). Pesquisas confirmam também a importância de práticas e estratégias de GC, tais como: habilidades de codificação e personalização (Storey e Kahn, 2010); forças institucionais e contexto organizacional (Kalling, 2007); capacidades desenvolvidas pelos programas de GC, tais como: a definição do objetivo estratégico de GC; facilitação dos fluxos de conhecimento para viabilizar a inovação; avaliação do valor da GC (Mehta, 2008); e práticas de GC adotadas e inovação sustentável (Ayuso *et al.*, 2011).

Outras contribuições relevantes da literatura são: a confirmação da relação positiva entre capital estrutural e capacidade inovadora; o impacto positivo da estratégia de inovação e de contratação, políticas de desenvolvimento profissional e estruturas externas sobre a geração de ideias novas e a gestão de projetos de inovação (Aramburu, Saenz e Blanco, 2015, p. 56-58).

5 COMO IMPLEMENTAR A GC E TRABALHAR EM PARCERIA COM AS ÁREAS DE QUALIDADE, GESTÃO DE PROCESSOS E GERENCIAMENTO DE PROJETOS E INOVAÇÃO?

A equipe de GC deve ver as áreas da organização responsáveis pela qualidade, gestão de processos e gerenciamento de projetos como partes interessadas. Assim sendo, a Unidade Central de GC deverá colaborar para que tais áreas alcancem seus resultados. Não se deve tentar mudar o organograma da organização, mas,

sim, trabalhar com estas áreas como parceiras, e não como competidoras da GC. A equipe de GC deve identificar maneiras de integrar as iniciativas de GC com as atividades destas áreas. Talvez não seja viável, em um primeiro momento, integrar todas estas áreas funcionais da administração (qualidade, gestão de processos, gerenciamento de projetos e inovação). No entanto, é possível definir parcerias e uma governança corporativa. Assim sendo, as seguintes ações podem ser executadas: i) definir a estrutura de governança, os papéis e a gestão de desempenho; e ii) identificar os agentes de mudança que serão necessários. Isso pode ser realizado de forma matricial sem mudar o organograma. A equipe de GC deve estar atenta às iniciativas realizadas pelas áreas parceiras para identificar oportunidades de colaborar. À medida que esta colaboração ocorrer, ficará mais fácil executar outras ações de forma conjunta.

6 COMO ALINHAR A GC AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS ORGANIZAÇÕES?

Uma das dúvidas frequentes na hora de implementar a GC nas organizações é como alinhar a GC ao planejamento estratégico. Para viabilizar esse alinhamento, é necessário, antes, entender os conceitos de lacuna de conhecimento e lacuna estratégica.

A primeira corresponde à diferença entre o que a organização sabe e o que ela deveria saber. A segunda refere-se à diferença entre o que a organização faz e o que ela deveria fazer para alcançar um objetivo estratégico. Assim, para alcançar um objetivo estratégico – definido no processo de planejamento estratégico –, a organização precisa muitas vezes eliminar uma lacuna de conhecimento. Neste ponto, entra a GC, isto é, a gestão com foco no conhecimento. Para ilustrar, considere-se uma escola que definiu como objetivo estratégico reduzir o índice de reprovação nas disciplinas e séries críticas. A escola identificou também que o problema é mais grave no ensino de matemática da 5ª série em que o índice de reprovação é de 45%. Ora, para reduzir esse índice para 3%, por exemplo (lacuna estratégica), a escola precisará lidar com a lacuna de conhecimento, isto é, os professores da escola não sabem como ensinar matemática de maneira eficaz aos alunos da 5ª série. Mas como fazer isto?

Após identificar a lacuna do conhecimento, a escola deve seguir os passos descritos a seguir.

- 1) Definir a visão de GC – que situação a escola pretende encontrar após a implementação da GC. Exemplo: “os professores com conhecimento e habilidades necessárias para ensinar matemática de maneira efetiva aos alunos da 5ª série”.
- 2) Definir o objetivo de GC – exemplo de ação: “transferir o conhecimento de docentes da escola de referência, isto é, com o melhor desempenho no ensino de matemática para os professores da escola”.

- 3) Traçar a estratégia de GC – exemplo de ações: identificar a escola de referência no ensino de matemática (organização detentora do conhecimento pretendido); viabilizar a captura, o compartilhamento e a transferência dos conhecimentos tácitos e explícitos dos docentes da escola de referência aos professores da escola beneficiária; armazenar os conhecimentos para que eles possam ser utilizados e reutilizados sempre que necessário; e empregar os conhecimentos transferidos para melhorar o desempenho dos alunos da 5ª série em matemática.
- 4) Construir indicadores para avaliar os resultados da estratégia – exemplo: número de práticas inovadoras de ensino de matemática identificadas na escola de referência; número de práticas inovadoras capturadas e compartilhadas pelos professores da escola de referência com os professores da escola do interior; número de práticas inovadoras armazenadas nos planos de ensino; número de práticas inovadoras utilizadas; e índice de reprovação dos alunos da 5ª série.
- 5) Elaborar o plano de GC – ações a serem executadas para alcançar a visão e o objetivo de GC de acordo com a estratégia traçada, a saber:
 - a) realizar curso de metodologia de ensino com o objetivo de identificar e capturar as práticas inovadoras de ensino de matemática adotadas na escola de referência;
 - b) realizar estágio supervisionado para dar aos professores da escola beneficiária oportunidade de utilizar as práticas inovadoras de ensino compartilhadas durante o curso (durante o estágio, os professores ministrarão aulas com a supervisão dos professores da escola de referência);
 - c) implementar programa de mentoria no qual os professores da escola de referência atuarão como mentores dos professores da escola beneficiária, com o intuito de desenvolver a competência deles na utilização das práticas inovadoras de ensino;
 - d) adotar a técnica de narrativas na qual os professores da escola de referência comunicarão as lições aprendidas por eles ao longo da sua experiência docente no ensino de matemática (por exemplo, como lidar com alunos com dificuldades? Como orientar os pais desses alunos? Como ministrar aulas de reforço? Como selecionar as práticas de ensino mais eficazes para cada situação?);
 - e) implantar a comunidade de prática (CoP) a fim de que os docentes possam interagir em ambiente virtual para esclarecer dúvidas, discutir soluções de problemas de aprendizagem, compartilhar informações e conhecimento sobre o ensino de matemática; e

- f) elaborar planos de aula com as práticas inovadoras da escola de referência para explicitar o conhecimento tácito adquirido durante o curso de metodologia, o estágio supervisionado, o programa de mentoria, as sessões de narrativas e a interação virtual na CoP.

O alinhamento do Plano de Gestão do Conhecimento (PGC) à estratégia organizacional – ilustrado no caso da escola – pode ser executado com êxito em qualquer tipo de organização, independentemente de sua natureza jurídica (pública, privada, não governamental) ou do seu tamanho. Nesse alinhamento, a GC atua como método para aumentar a efetividade de uma atividade intensa em conhecimento: o planejamento estratégico organizacional ao eliminar uma lacuna de conhecimento, isto é, a diferença entre o que a organização sabe e o que ela deveria saber, e a consequente eliminação de uma lacuna estratégica: a diferença entre o que a organização faz e o que ela deveria fazer para alcançar um determinado objetivo estratégico.

7 COMO VIABILIZAR A GC INTERPROJETOS NA ORGANIZAÇÃO?

Em primeiro lugar, é importante destacar por que é difícil haver compartilhamento de conhecimento entre as equipes de projetos. Entre outras razões, aponto as seguintes: i) os projetos e as equipes de projetos têm início, meio e fim; ii) a estrutura organizacional utilizada no gerenciamento de projeto se desfaz após seu encerramento; iii) há uma competição direta entre as equipes de projetos por recursos e isso, com frequência, inibe o compartilhamento; iv) há muita pressão sobre o gerente de projeto que precisa entregar produtos com qualidade, no prazo acertado e no custo previsto; e v) é comum a organização não incentivar o gerente de projetos a ajudar outros gerentes.

O que fazer, então, diante de tais dificuldades. A solução é implementar uma gestão proativa dos conhecimentos essenciais dos projetos. Dessa forma, será possível contribuir para melhorar o modo como os conhecimentos são transferidos entre as equipes de projetos. Os seguintes passos devem ser tomados para que isto aconteça: i) identificar os conhecimentos essenciais do projeto; ii) definir práticas para gerenciar esses conhecimentos; iii) identificar o detentor do conhecimento; iv) definir quem será responsável pelas práticas para gerenciar os conhecimentos essenciais; v) utilizar as seguintes práticas de GC quando for difícil documentar o conhecimento tácito: narrativas, mentoria e *coaching*; vi) promover a rotatividade de funções; vii) utilizar essas práticas de GC para conhecimentos básicos dos projetos também; e viii) adotar sistema de reconhecimento e recompensa para incentivar os gerentes a transferir o conhecimento entre as equipes de projetos. Em resumo, a organização deve encarar a GC interprojetos como parte do gerenciamento de projetos.

NORMA ISO 30.401 – SISTEMAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO: QUATRO DÚVIDAS

Este capítulo discute os seguintes assuntos relacionados à Norma ISO 30.401 – Sistemas de Gestão do Conhecimento: quem deve utilizá-la, o papel da liderança, primeira organização certificada e argumentos favoráveis à adoção da norma como documento de referência na implementação da gestão do conhecimento (CG) nas organizações.

1 TODAS AS ORGANIZAÇÕES DEVEM USAR A NORMA ISO 30.401 – SISTEMAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO?

Com a publicação final da Norma ISO 30.401, no final de outubro de 2018, as organizações interessadas em gestão do conhecimento (GC) estão diante de um dilema: usar ou não usar a norma. Há, pelo menos, cinco maneiras de sua organização enfrentar essa questão.

- 1) *Ignorá-la.* Não é porque agora existe uma norma ISO de GC que sua organização deve, necessariamente, adotá-la. Poucas organizações mudarão sua maneira de gerenciar o conhecimento agora que a norma foi publicada.
- 2) *Usar a norma como roteiro.* Se sua organização está iniciando a implementação da GC, esta pode usar a norma como um roteiro. A norma mostra o que há de diferente na GC, oferece alguns princípios, indica por onde começar e aponta o que sua organização deve levar em conta e o que deve colocar em prática. Dessa forma, a norma ajuda sua organização a não cometer erros comuns na hora de implementar a GC.
- 3) *Utilizar a norma para auditar o programa de GC.* Sua organização pode auditar, por meio de auditores internos ou externos, o programa de GC. Assim, será possível identificar se sua organização atende ou não aos requisitos da norma. Uma equipe de trabalho *ad hoc* poderá procurar a existência ou não de evidências objetivas, por meio de entrevistas e análise documental, para comprovar se a organização compreende os 54 requisitos da norma. Se a unidade gerencial (UG) ou a equipe de GC entende que as iniciativas organizacionais são aderentes à norma, isso poderá ser comprovado por meio de documentação. Se a equipe *ad hoc*

identificar não conformidades, esta poderá coordenar ações para que a conformidade seja alcançada. Há cinco grupos na organização que podem ter interesse em identificar o nível de conformidade:

- a) *a UG responsável ou equipe de GC*: para entender o que precisa fazer ainda para atender aos requisitos da norma;
 - b) *a alta administração*: para entender seu papel para que a organização atenda aos requisitos da norma;
 - c) *a organização*: a aderência (*compliance*) à norma mostra que a GC está sendo levada a sério e implementada pela organização de maneira aprovada por uma norma internacional;
 - d) *os clientes*: se sua organização gerencia o conhecimento para beneficiar seus clientes para prestar a eles – por exemplo, um serviço essencial – então a aderência à norma mostrará que sua organização gerencia o conhecimento de forma confiável; e
 - e) *clientes potenciais*: por exemplo, se sua organização demonstrar em uma proposta comercial que suas iniciativas de GC são aderentes à norma, isso demonstrará ao cliente potencial que esta lida com o conhecimento de maneira confiável.
- 4) *Sua organização não pode usar a norma para obter a certificação de uma organização de avaliação de conformidade*. Muitas pessoas relacionam as normas da Organização Internacional de Normalização (ISO – em inglês, International Organization for Standardization) com acreditação e certificados emitidos por organizações credenciadas para avaliar conformidade. No entanto, esse tipo de certificação ainda não é possível com a norma ISO 30.401 e talvez nunca seja. As organizações de avaliação de conformidade realizam seu trabalho usando entre quatro e oito das sessenta normas de sistemas de gestão existentes. Por isso, será preciso esperar para saber se a ISO 30.401 será considerada importante o suficiente para ser adotada por organizações de avaliação de conformidade. Além disso, agências acreditadoras – que são responsáveis por acreditar organizações para avaliar conformidade –, como o Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia (Inmetro) no Brasil, autorizaram, até o momento, organizações para atuar com avaliação de conformidade de apenas dezesseis normas. Caberá às agências acreditadoras decidir se haverá acreditação para as organizações avaliarem a conformidade da Norma ISO 30.401. Isso talvez seja bom. Muito tempo e dinheiro são gastos pelas organizações na busca de certificações. Talvez seja melhor aproveitar todo esse tempo e energia para usar a norma para implementar Sistemas de Gestão do Conhecimento (SGC) com êxito.

Caso sua organização decida usar a Norma ISO 30.401, algumas ações serão necessárias. Pode-se destacar as seguintes:

- capacitar a equipe de GC na utilização da norma;
- preparar a equipe de GC para identificar riscos e oportunidades antes da realização de uma avaliação de conformidade externa na organização;
- treinar a equipe de GC para realizar uma auditoria interna para avaliar a conformidade das iniciativas de GC com a Norma ISO 30.401; e
- elaborar uma política de GC – um dos requisitos da norma que é ainda pouco atendido.

2 QUAL É O PAPEL DA LIDERANÇA NA IMPLEMENTAÇÃO DA GC DE ACORDO COM A NORMA ISO 30.401?

O Tribunal de Contas da União (TCU) define alta administração no setor público como: “gestores que integram o nível executivo mais elevado da organização com poderes para estabelecer as políticas, os objetivos e conduzir a implementação da estratégia para realizar os objetivos da organização” (TCU, 2017).¹

Sabe-se que o comprometimento da alta administração é fundamental para o sucesso da implementação de qualquer iniciativa gerencial na administração pública. Com a GC, não é diferente. Segundo a Norma ISO 30.401:2018 – Sistemas de Gestão do Conhecimento, a alta administração deve demonstrar liderança e comprometimento com o SGC da organização de diversas formas (ISO, 2018). Destacamos, a seguir, dez ações que devem ser executadas, de acordo com a norma, pela alta administração (ISO, 2018):

- adotar valores organizacionais que sirvam para aumentar a confiança como elemento principal da GC;
- assegurar: a definição da política e dos objetivos de GC, o alinhamento dessa política e dos objetivos com os direcionadores estratégicos da organização e a avaliação do SGC;
- garantir a integração do SGC com o negócio ou a missão da organização, assim como com seus processos principais;
- disponibilizar os recursos necessários para o SGC;
- comunicar à organização a importância de implementar a GC de maneira eficaz e de atender – ou até mesmo superar – aos requisitos do SGC;

1. Disponível em: <<https://is.gd/u0pGxG>>. Acesso em: 1ª fev. 2023.

- gerenciar o processo de mudança para que o SGC seja implementado de maneira efetiva e para que se crie na organização uma cultura que valoriza, apoia e viabiliza a GC;
- assegurar que o SGC alcance seus resultados esperados;
- direcionar, motivar, inspirar, empoderar e apoiar as pessoas, contribuindo-se, assim, para a eficácia do SGC;
- promover a melhoria contínua do SGC; e
- apoiar outros papéis gerenciais relevantes que mostram como a GC se relaciona com áreas de responsabilidade desses papéis.

A Norma ISO 30.401 define também um papel importante para a alta administração com relação à política de GC. Cabe a esta estabelecer uma política que tenha as seguintes características (ISO, 2018, p. 8-9):

- seja adequada ao propósito da organização;
- ofereça um modelo e princípios orientadores para estabelecer, rever e alcançar os objetivos de GC;
- inclua o comprometimento com o atendimento aos requisitos aplicáveis à organização;
- crie expectativas em todos os servidores/funcionários com relação ao SGC e ao estabelecimento de uma cultura de valorização do conhecimento;
- contemple um comprometimento com a melhoria contínua do SGC; e
- aborde de forma equilibrada o compartilhamento e a proteção do conhecimento.

A alta administração deve assegurar ainda a nomeação de gestores públicos com responsabilidade e autoridade para exercer papéis relevantes no SGC e comunicar isso a todos na organização, assim como às partes interessadas externas conforme a necessidade (ISO, 2018, p. 9).

Finalmente, a alta administração deve delegar responsabilidade e autoridade para: garantir que os SGCs atendam aos requisitos na Norma ISO 30.401; assegurar o engajamento das pessoas e a implementação efetiva desse sistema na organização; e possibilitar que o desempenho do SGC seja a esta relatado (ISO, 2018, p. 9).

Como se pode observar, a liderança e o comprometimento da alta administração são fundamentais para o êxito do planejamento, da implementação, da manutenção e da melhoria contínua dos SGCs.

3 QUAL FOI A PRIMEIRA ORGANIZAÇÃO A OBTER CERTIFICAÇÃO EM GESTÃO DA INOVAÇÃO E EM GC NO SETOR PÚBLICO?

A primeira organização no mundo a obter a certificação ISO 56002 em gestão da inovação e a primeira empresa de saneamento básico a receber a ISO 30.401:2018 em GC é pública. Trata-se do Departamento de Eletricidade e Água de Dubai (Dewa – em inglês, Dubai Electricity and Water Authority). Essas realizações consolidam a liderança global da Dewa em todas suas atividades operacionais e serviços prestados aos usuários (Dewa..., 2019).

O presidente da Dewa, Saeed Mohammed Al Tayer, destacou que as duas certificações servem para consolidar a posição da empresa entre as organizações mundiais mais inovadoras e enfatiza seu papel como uma das principais organizações que apoiam a inovação em Dubai e nos Emirados Árabes Unidos. Segundo o dirigente, as duas certificações estão relacionadas com a visão de futuro da firma de tornar-se a corporação líder em inovação sustentável em todo mundo (Dewa..., 2019).

Para o *chief executive officer* (CEO) da Dewa, a empresa trabalha para alcançar os mais altos padrões de excelência em todas as áreas de atuação. Segundo ele, há um compromisso da alta administração em criar um ambiente de trabalho propício à criatividade e à inovação no âmbito de um sistema que prioriza a excelência gerencial e a boa governança corporativa. Tudo isso garante a integração e as sustentabilidades de programas, projetos e serviços e aumenta a competitividade global da empresa. Al Tayer salienta ainda que a empresa usa a inovação e a criatividade para melhorar continuamente seus sistemas de trabalho, com o objetivo de prestar serviços com altos índices de confiabilidade, disponibilidade, qualidade e eficiência (Dewa..., 2019).

O vice-presidente executivo de inovação e de futuro da Dewa, Marwan Bin Haidar, observa que a empresa apresenta um sistema de gestão de inovação integrado, com o objetivo de alcançar ampla melhoria da qualidade dos serviços prestados aos usuários. Ele destaca que a firma acredita no papel central da inovação para superar obstáculos e tratar diversos desafios potenciais, transformando-os em oportunidades no desenvolvimento de serviços sustentáveis e soluções. A corporação está comprometida em melhorar seu desempenho continuamente, por meio do desenvolvimento do sistema de gestão da inovação, com a finalidade de promover a melhoria contínua da qualidade dos serviços prestados aos clientes (Dewa..., 2019).

O Departamento de Eletricidade e Água de Dubai conta com cinco centros de conhecimento nas suas filiais. Esses centros funcionam com base em SGCs e em sistemas de gestão da inovação inteligentes. Os funcionários podem emprestar e devolver livros e artigos de revistas por meio de quiosques *self-service*. A biblioteca inteligente da Dewa torna fácil o acesso dos colaboradores ao conteúdo

digital da empresa. O catálogo *on-line* permite aos funcionários realizar buscas por livros que estão disponíveis nos centros de conhecimento da firma (Dewa..., 2019).

O exemplo da empresa pública de Dubai deve servir de referência para órgãos e entidades da administração pública brasileira. Como se pode observar nos depoimentos dos dirigentes citados anteriormente, a alta administração da firma tem convicção que a gestão da inovação e a GC não são fins em si mesmo. O objetivo final do SGC e do sistema de gestão da inovação é o mesmo: melhorar o desempenho organizacional – isto é, aprimorar continuamente a confiabilidade, a disponibilidade, a qualidade e a eficiência dos serviços prestados aos clientes (Dewa..., 2019).

4 QUAIS SÃO OS PRINCIPAIS ARGUMENTOS FAVORÁVEIS À UTILIZAÇÃO DA NORMA ISO 30.401 – SISTEMAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO?²

Será que a Norma ISO 30.401 é realmente necessária? Há argumentos contrários e favoráveis. Quem é contra defende que:

- GC é mais filosofia que sistema de gestão, e normas para tratar de aspectos filosóficos são desnecessárias;
- obter certificação em GC é algo inútil. Gera apenas mais burocracia e não agrega valor a processos, produtos e serviços; e
- GC é um campo muito amplo. É muito difícil regular por meio de norma internacional uma área tão vasta.

Há, no entanto, quem acredita que a norma de GC é útil ao ajudar as pessoas a evitar erros comuns na hora da implementação. Não que a Norma ISO 30.401 estabelece apenas uma maneira de colocar GC em prática. Esta apenas fixa os requisitos de SGCs.

Os argumentos mais sólidos em defesa da Norma ISO 30.401 – Sistemas de Gestão do Conhecimento estão descritos a seguir.

- 1) *Gestão do conhecimento é um campo muito mal definido.* A norma ajuda a esclarecer afinal o que é GC. A confusão é antiga. Muitos confundem GC com gestão de conteúdo, gestão da informação, gestão da inovação, gestão de dados e capacitação e desenvolvimento de pessoas. Não há conjunto único de práticas, processos e princípios de GC aceito por especialistas e profissionais da área. Em decorrência dessa situação, há centenas de definições. Por sua vez, a ISO é reconhecida como autoridade internacional. A organização já publicou normas em diversas áreas, tais como: gestão de

2. Texto originalmente publicado em: Batista, F. F. 3 argumentos imbatíveis a favor da Norma ISO de gestão do conhecimento. *Observatório Ipea de Gestão do Conhecimento e Inovação na Administração Pública*, 2 mar. 2018. Disponível em: <<https://bit.ly/3Gi11i5>>. Acesso em: 5 mar. 2023.

registros; gestão da informação; gestão da inovação; entre outras. A Norma ISO 30.401 traz, portanto, no mínimo, importante benefício: a definição por organização reconhecida internacionalmente da área de abrangência da GC. Talvez muitos discordem do escopo da GC definido na norma. No entanto, as organizações terão uma definição internacional para servir de referência.

- 2) *A norma ajuda a evitar erros frequentes na implementação da gestão do conhecimento.* É elevado o índice de projetos de GC que fracassam. Os motivos são diversos. Entre estes, podemos citar:
 - a) falta foco no negócio ou na área de atuação da organização no momento da implementação;
 - b) desconsidera-se que a GC deve promover a mudança da cultura organizacional;
 - c) apenas o componente tecnológico é levado em conta – os viabilizadores *peçoas, processos, liderança e estrutura de governança* são deixados de lado;
 - d) não há apoio da alta administração; e
 - e) a GC não é integrada aos processos de trabalho.
 - f) A Norma ISO 30.401 ajuda as organizações a desviarem de tais equívocos e armadilhas. Para atender aos requisitos da norma e, assim, obter a certificação, a organização deve:
 - g) estabelecer relação clara entre GC e os objetivos estratégicos da organização;
 - h) considerar todos os componentes do SGC – adequando-os ao contexto e ao tamanho da empresa;
 - i) contar com plano de gestão da mudança;
 - j) receber apoio da alta administração; e
 - k) nomear equipe capacitada para assumir a responsabilidade de implementar GC.
- 3) *A norma pode ser utilizada para assegurar que as empresas terceirizadas gerenciarão o conhecimento referente a suas atividades.* É comum, no mundo corporativo, a terceirização de serviços, tais como: segurança; alimentação; assistência aos clientes; serviços contábeis; e desenho de sítios na internet (*website design*). É de interesse da organização que as empresas terceirizadas não apenas prestem excelentes serviços, mas também gerenciem

o conhecimento necessário para executar suas atividades. No entanto, como isso poderá acontecer sem a existência de norma padrão? Com a Norma ISO 30.401, a empresa terceirizada pode demonstrar, por meio da certificação, que conta com um sistema completo de GC e que evitou os equívocos e as armadilhas frequentemente encontrados nas organizações.

ESTUDOS DE CASO: CATORZE DÚVIDAS

Este capítulo explica porque muitos programas de gestão do conhecimento (GC) fracassam na administração pública; conta como a experiência da empresa Huawei pode ser útil para organizações públicas; descreve como a empresa pública Amazônia Azul Tecnologias de Defesa S/A (Amazul) desenvolveu seu modelo de GC; e detalha os elementos de GC contemplados no modelo de GC do Programa de Desenvolvimento de Submarinos (Prosub) da Marinha do Brasil (MB). Escreve também sobre como a GC pode ajudar a resolver problemas organizacionais; ensina como implementar essa gestão em uma escola de ensino fundamental; expõe como uma empresa pode aprender com sua própria experiência; e mostra como uma firma pode disponibilizar conhecimento de uma pessoa para outros colaboradores para inovar. Ainda apresenta como a GC pode ser um instrumento de inovação nas empresas e esclarece por que a técnica de narrativas pode ser um instrumento importante na sensibilização das pessoas sobre a relevância da GC e como uma empresa pode aumentar sua eficiência operacional, por meio do compartilhamento de conhecimento. Finalmente, revela como o uso de boas práticas pode ajudar a melhorar o desempenho de um hospital, como reter o conhecimento essencial da organização e por onde começar a implementação da GC.

1 POR QUE MUITOS PROGRAMAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO FRACASSAM NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA?

Muitos programas de gestão do conhecimento (GC) fracassam na administração pública porque as instituições não conseguem superar desafios importantes. Apresentaremos, a seguir, dez situações complicadas que devem ser resolvidas para que as organizações públicas consigam implementar de maneira eficaz a GC.

1.1 Inserir GC na agenda dos poderes Executivo, Legislativo e Judiciário e nos níveis municipal, estadual e federal como política pública prioritária

Infelizmente, apesar de várias tentativas, não foi instituído no Executivo federal uma política de GC até hoje. Como consequência, nunca foi implementado, no âmbito do Poder Executivo federal, iniciativas de GCs como aquelas observadas na área de gestão da qualidade na década de 1990: i) o Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade (PBQP); ii) o Programa Nacional da Gestão Pública e Desburocratização (Gespública); e iii) o Prêmio de Qualidade do Governo Federal (PQGF).

Com isso, as organizações do governo federal não receberam, desde o surgimento da GC, em meados dos anos de 1990, o apoio necessário para capacitar os servidores e planejar e implementar a GC de maneira eficaz. A realidade não é diferente no Legislativo, no Judiciário e no Ministério Público (MP) federais. Pesquisa realizada pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea) em 2014 mostra que, naquele ano, 70% das instituições públicas estavam nos estágios iniciais de implementação da GC e não se observava grande evolução em relação à pesquisa anterior, realizada dez anos antes (2004). Alguns estados (Minas Gerais, São Paulo e Rondônia) instituíram políticas de GC. No entanto, a descontinuidade administrativa impediu que tais políticas produzissem os resultados esperados (Batista, 2015a, p. 29).

1.2 Deixar de implementar a GC de maneira pulverizada e colocá-la em prática de maneira sistemática em toda a organização

A inexistência de uma política e de um programa de GC para todo o Executivo federal, assim como a falta de comprometimento da alta administração com a implementação desse tipo de gestão, levou muitas organizações públicas a implementar a GC de maneira pulverizada sem a existência de uma estratégia de GC para toda a organização (Barnes e Milton, 2015, p. 28-30).

1.3 Planejar e implementar GC para atender a necessidades organizacionais e, conseqüentemente, ter impacto sobre o desempenho institucional

Em muitas organizações, a GC é vista como um fim em si mesma – isto é, não visa atender a necessidades e resolver problemas organizacionais relacionados ao conhecimento. O foco é na implementação de práticas e na utilização de ferramentas tecnológicas. Como consequência, as iniciativas de GC não têm impacto sobre o desempenho organizacional (Barnes e Milton, 2015, p. 24-26; Batista, 2015b).

1.4 Criar estrutura de governança

Os casos de sucesso na implementação da GC mostram que é preciso uma estrutura de governança com a instituição de um comitê estratégico, de uma unidade central de GC e de equipes multidisciplinares de colaboradores. No entanto, muitas organizações públicas não contam com essa estrutura, e isso influencia negativamente a implementação da GC (Barnes e Milton, 2015, p. 31-32).

1.5 Integrar a GC com as atividades intensas em conhecimento da organização

A implementação da GC contribui para aumentar a eficácia das atividades intensas de conhecimento na organização, a saber: gestão da inovação; gerenciamento de projetos; gestão de processos; gestão da informação; planejamento estratégico; e atividades de treinamento e desenvolvimento. No entanto, não há, muitas vezes, uma integração entre a GC e tais atividades. Com isso, a organização pública

não vivencia os benefícios que esse tipo de gestão pode trazer para tais atividades (Barnes e Milton, 2015, p. 26-27).

1.6 Sensibilizar e conseguir o comprometimento da alta administração

A tradução da GC para uma linguagem compreensível para a organização, de maneira geral, e para a alta administração, de forma específica, é fundamental para que a liderança da organização possa comprometer-se com a institucionalização da GC (Batista, 2015b).

1.7 Formar profissionais de GC com visão sistêmica e as competências necessárias para atuar como equipe multidisciplinar

A implementação eficaz da GC nas organizações públicas depende da formação de profissionais de GC com visão sistêmica e as competências necessárias para atuar de maneira multidisciplinar. A natureza multidimensional da GC demanda isso. No entanto, é comum observar a implementação da GC com viés tecnológico ou viés da área de gestão de pessoas nas organizações públicas (Batista, 2015b).

1.8 Transferir o foco da GC da implementação de práticas ou de tecnologias para a implementação de um sistema completo de GC

A implementação eficaz da GC passa também pelo planejamento, pela implementação, pelo acompanhamento, pela avaliação, pela manutenção e pela melhoria contínua de um sistema completo de GC com os seguintes componentes: i) papéis e responsabilidades das pessoas; ii) processos ou práticas; iii) tecnologia; e iv) governança. O sistema deve também melhorar as quatro maneiras que o conhecimento flui na organização: i) comunicação do conhecimento crítico entre as pessoas; ii) captura e documentação; iii) organização e armazenamento; e iv) acesso e reutilização do conhecimento (Barnes e Milton, 2015, p. 30).

1.9 Mudar a cultura organizacional

A transformação da cultura organizacional em uma cultura de aprendizagem e a colaboração são fundamentais para a implementação eficaz da GC. Trata-se de importante desafio a ser superado a médio e longo prazos (Barnes e Milton, 2015, p. 27-28; Batista, 2015b).

1.10 Minimizar o impacto da descontinuidade administrativa

Uma das formas de minimizar o impacto da descontinuidade administrativa sobre a GC é por meio do treinamento e do desenvolvimento permanente de servidores, gestores e líderes; e da implementação de um sistema completo de GC na instituição. À medida que a GC se torna enraizada na cultura e integrada aos sistemas de gestão organizacional, menor será o impacto dessa descontinuidade (Batista, 2015b).

2 COMO A EXPERIÊNCIA DE IMPLEMENTAÇÃO DA GC NA HUAWEI PODE SER ÚTIL PARA AS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS BRASILEIRAS?

A Huawei é uma das marcas que mais crescem no mundo. É uma das poucas empresas multinacionais chinesas. Em 2015, esta era a maior fabricante de equipamentos de telecomunicações do mundo. Nesse mesmo ano, a Huawei estava entre as maiores fabricantes de *smartphones* do mundo. A empresa tem se destacado no desenvolvimento da tecnologia 5G (telefonia de quinta geração), que permitiu, entre outros fatores, a expansão dos limites do *mobile* e implementação da internet das coisas (IoT) em escala massiva.

A experiência de implementação da GC na Huawei traz cinco lições úteis para as organizações públicas brasileiras.

2.1 Lição 1: implementar a GC para atender às necessidades da organização

A implementação da GC na Huawei procura atender a três necessidades da empresa. A primeira é a de lidar com o rápido crescimento do número de colaboradores. No início da década de 2010, a empresa admitia 10 mil funcionários por ano. Fazer com que essas pessoas aprendam rapidamente e sejam integrados às atividades rotineiras é um grande desafio a ser superado. Em segundo lugar, a Huawei necessita aprender com a expansão em novos mercados e a oferta de novos produtos. Finalmente, há a necessidade de transferir conhecimento da sede da empresa na China para funcionários da linha de frente espalhados pelo mundo. As organizações públicas também necessitam, muitas vezes, integrar servidores recém-contratados mediante concurso público nas rotinas de trabalho e enfrentam o desafio de transferir conhecimento da sede da organização para as representações nos estados. Assim, alinhar a GC com essas necessidades institucionais é uma excelente maneira de mostrar que esta pode ser útil para a organização (Milton e Lambe, 2016, p. 263-270).

2.2 Lição 2: compreender que a implementação eficaz da GC depende do uso do conhecimento

Na Huawei, o valor agregado pela GC não depende do conhecimento nem da tecnologia da informação (TI). O valor da GC depende do uso do conhecimento pelos funcionários. Assim sendo, cada colaborador precisa ter acesso rápido ao conhecimento que ele precisa para tomar decisões, resolver problemas e executar suas atividades diárias. As organizações públicas devem, da mesma forma, entender que os resultados da implementação eficaz da GC são aprendizagem individual e organizacional e aumento da capacidade de realização dos servidores. Somente quando os colaboradores adquirem conhecimento por meio do processo de aprendizagem e passam a usar esse conhecimento é que haverá impacto no desempenho individual e organizacional (Milton e Lambe, 2016, p. 263-270).

2.3 Lição 3: criar uma estrutura de governança

Em 2012, a alta administração da Huawei decidiu criar uma equipe corporativa de GC com tempo integral e nomeou um gerente de conhecimento em tempo parcial ou integral em cada departamento finalístico da empresa. Muitos programas de GC fracassam nas organizações públicas porque a alta administração não cria estrutura de governança para a implementação de GC. Sem a existência de unidade central de GC para coordenar as iniciativas em toda a organização, de um comitê estratégico para aprovar as diretrizes e assegurar recursos e de equipes de GC para implementar projetos não apenas nas áreas de apoio, mas principalmente nas finalísticas, a implementação da GC fica à mercê de iniciativas pulverizadas e que são, muitas vezes, pouco eficazes (Milton e Lambe, 2016, p. 263-270).

Dando continuidade à análise sobre como a experiência de implementação da GC na Huawei pode ser útil para as organizações públicas, destacam-se, a seguir, mais duas lições e o grande diferencial da GC na empresa multinacional chinesa.

2.4 Lição 4: implementar projetos-piloto

Em 2012, a equipe de implementação da GC da área de pesquisa e desenvolvimento (P&D) da Huawei implementou dois projetos-piloto. No primeiro, a empresa testou vários métodos. Os departamentos finalísticos observaram que a GC melhorava a qualidade e a eficiência do trabalho. No segundo projeto-piloto, o departamento de desenvolvimento de produtos nomeou um funcionário importante como gerente de GC. Esse colaborador colocou o foco em problemas relevantes e em lacunas de conhecimento. Esse projeto-piloto mostrou que a GC pode melhorar a qualidade dos produtos e a eficiência da entrega. As organizações públicas devem “pensar grande, mas começar pequeno” – isto é, antes de implementar sistemas completos de GC que contemplem os elementos essenciais (papéis e responsabilidades, tecnologia, processos ou práticas de GC e governança) em toda a organização, é prudente iniciar por meio da implementação de projetos-piloto em áreas específicas nas quais a possibilidade de êxito é maior. Com a experiência adquirida com a implementação do projeto-piloto, a organização pública terá melhores condições de disseminar a GC em toda a organização (Milton e Lambe, 2016, p. 263-270).

2.5 Lição 5: implementar plataformas digitais com o foco adequado

A área de P&D da Huawei – responsável pela fabricação de equipamentos de telecomunicações e *smartphones* – implantou uma plataforma digital com três focos. O primeiro deles é *solucionar problemas concretos da organização*. As comunidades de prática (CoPs) da Huawei contam com 16 milhões de visualizações por mês, e 88% destas estão relacionadas às atividades das equipes de trabalho. O objetivo da empresa é ter uma CoP para cada equipe. O padrão a ser alcançado em cada CoP

é que 70% do seu conteúdo deve tratar de operações básicas. O objetivo principal das comunidades é ajudar seus membros a resolver problemas de inovação. Dessa forma, 3.500 equipes participam ativamente da plataforma de compartilhamento de conhecimento. Uma das comunidades é formada pelos profissionais de GC da empresa. É a única CoP que alcançou o padrão de 70% do conteúdo sobre operações básicas até o momento. Além disso, no fórum dessa comunidade, qualquer colaborador obtém resposta para uma pergunta em até uma hora (Milton e Lambe, 2016, p. 263-270).

O segundo foco da plataforma são as *pessoas*. Todo o ano, a empresa convida os membros das comunidades para falar sobre suas necessidades de trabalho. O atendimento de tais necessidades é definido como objetivo a ser alcançado na empresa. O terceiro foco da plataforma digital é na *produção de conteúdo*. Nas CoPs da Huawei, o “conteúdo que vale a pena ler” é um dos elementos para atrair e reter membros. Por isso, a firma promove a produção de conteúdo de qualidade. Nos boletins mensais das CoPs, a Huawei republica os conteúdos melhores e mais populares produzidos pelos membros. A alta administração acessa e lê tais conteúdos. A empresa também reúne conteúdos relevantes sobre temas como internet e *big data* e dissemina tais conteúdos para públicos específicos. Uma das CoPs que se destacaram nos últimos anos conseguiu resolver quinhentos problemas reais da firma em apenas seis meses. O prazo de resposta de questões relacionadas a desenho de *hardware* nessa comunidade foi de até uma hora. É importante destacar que essa comunidade é gerenciada por especialistas em *hardware*, que perceberam a necessidade de discutir esse tema e tomaram iniciativa de criar tal comunidade. Os três focos da plataforma digital da Huawei devem ser também enfatizados pelas organizações públicas. Quando a instituição pública utiliza plataformas digitais para resolver problemas concretos, para envolver as pessoas e produzir conteúdo, a eficácia da implementação da GC é muito maior (Milton e Lambe, 2016, p. 263-270).

2.6 O grande diferencial

Em síntese, o grande diferencial da implementação da GC na Huawei foi o fato de a empresa conseguir relacionar esse tipo de gestão com a agregação de valor. Para a firma, o valor é agregado quando a GC é colocada em prática pelos trabalhadores da linha de frente. Inicialmente, os colaboradores aprenderam que a GC poderia agregar valor com a experiência da British Petroleum (BP), que conseguiu reduzir o custo de furar poços em um campo petrolífero de £ 600 milhões para £ 540 milhões no fim de 2001. Esse caso serviu para convencer a direção da Huawei do enorme valor da GC. Depois, os funcionários da empresa notaram a agregação de valor nos projetos-piloto implementados na área de P&D. As organizações públicas também devem implementar a GC com esse diferencial – isto é, agregar valor a processos, produtos e serviços e melhorar o desempenho institucional. Dessa forma, será mais

fácil convencer a alta administração a continuar alocando recursos na área de GC, o que viabilizará, como consequência, a institucionalização da GC (Milton e Lambe, 2016, p. 263-270).

3 COMO A AMAZÔNIA AZUL TECNOLOGIAS DE DEFESA S.A. DESENVOLVEU SEU MODELO DE GC?

A Amazônia Azul Tecnologias de Defesa S/A (Amazul) é mais uma organização pública beneficiada com a obra, publicada pelo Ipea em 2012, intitulada *Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão* (Batista, 2012). A Amazul é uma empresa pública vinculada ao Ministério da Defesa (MD) por meio do Comando da Marinha do Brasil (MB). Criada em 2013, a empresa foi fundada para desenvolver tecnologia e gerenciar projetos voltados para o Programa Nuclear da Marinha do Brasil, o Programa de Desenvolvimento de Submarinos da Marinha do Brasil (Prosub) e o Programa Nuclear Brasileiro.

Em 2015, a empresa percebeu a importância de implementar a GC para preservar, desenvolver e ampliar o conhecimento que vem sendo desenvolvido ao longo dos anos na fabricação de combustível nuclear e no desenvolvimento da planta de propulsão nuclear, bem como o conhecimento transferido dos franceses para projetar e construir o submarino nuclear. Os dois principais objetivos da implantação da GC na Amazul são, portanto, reter conhecimento sensível e estratégico para o país e desenvolver o conhecimento que terá como resultado prático a construção do primeiro submarino nuclear brasileiro.

Atualmente, o trabalho da Amazul – no tocante ao Programa Nuclear da Marinha – é voltado para a fabricação do combustível e o desenvolvimento de uma planta de propulsão nuclear que vai mobilar o submarino de propulsão nuclear. No caso do Prosub, a Amazul colabora com a MB no projeto e na construção do submarino nuclear. Finalmente, o principal projeto desenvolvido pela Amazul no âmbito do Programa Nuclear Brasileiro é o desenvolvimento de um reator multipropósito, que vai possibilitar a produção de radioisótopos para a fabricação de fármacos utilizados no diagnóstico, na prevenção e no tratamento de doenças complexas como o câncer. O reator será utilizado também na realização de testes de materiais e em outras aplicações.

Em 2016, a Amazul implantou o primeiro projeto de GC. A experiência ocorreu na usina de hexafluoreto de urânio, uma das etapas importantes da produção do combustível nuclear. É quando ocorre a conversão da pasta de urânio, denominada *yellow cake*, em gás de urânio. A duração da fase de planejamento do projeto foi de seis meses, enquanto a implementação aconteceu em um ano e três meses.

Foi um projeto exitoso, tendo a Amazul recebido, em 2018, um prêmio considerado importante do Instituto de Aprendizagem e Desempenho Brasil (Institute for Learning and Performance Brazil).

Nas palavras do vice-almirante (RM1) Luís Antônio Rodrigues Hecht, ex-diretor de GC e pessoas da Amazul – o atual diretor é o vice-almirante Valter Citavicius Filho –, o desenvolvimento da metodologia Amazul de GC e a implementação desta na empresa teve três referenciais teóricos. A empresa usou, em primeiro lugar, as publicações da Agência Internacional de Energia Atômica (AIEA) relacionadas ao risco de perda do conhecimento nuclear. Outra referência foi o modelo de GC elaborado pela MB. O terceiro referencial teórico foi a obra publicada pelo Ipea em 2012 que propõe o *modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira*. É importante destacar que o modelo de GC da MB utilizou também o modelo apresentado na publicação do Ipea. Conforme o vice-almirante Hecht, o livro do Ipea é uma publicação muito interessante, porque orienta, indica o caminho. É como se fosse, nas palavras do diretor de GC da Amazul “uma receita de bolo sobre como implementar a gestão do conhecimento”.

4 QUAIS OS ELEMENTOS DE GC CONTEMPLADOS NO MODELO DE GC DO PROSUB DA MB?

Segundo Rafael Dutra, engenheiro naval e capitão de fragata da MB, o modelo de GC que serviu de referência para a aplicação da GC no Prosub foi o proposto pelo pesquisador do Ipea Fábio Ferreira Batista no livro *Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão*, publicado pelo instituto em 2012 (Batista, 2012; Escola de Guerra Naval, 2019).

O Prosub é um dos principais programas do Brasil. Este programa prevê o projeto e a construção de um estaleiro e uma base naval em Itaguaí-RJ; a construção de quatro submarinos com propulsão convencional; e o projeto e a construção do primeiro submarino brasileiro com propulsão nuclear, com previsão de conclusão para 2030 (Escola de Guerra Naval, 2019).

Os pilares do Prosub são: transferência de tecnologia, nacionalização de equipamentos e capacitação de pessoal. Esses pilares norteiam a GC no programa.

Os elementos de GC contemplados no modelo de GC do Prosub são: os direcionadores estratégicos – considerados também no programa nuclear da MB; os fatores de suporte à GC; as atividades básicas da GC; e o ciclo PDCA (*plan*, planejar – *do*, executar – *check*, verificar – *act*, agir corretivamente), conforme Escola de Guerra Naval (2019).

Os direcionadores estratégicos do Prosub são missão, visão de futuro e objetivos estratégicos. As principais tarefas do programa estão presentes nesses direcionadores, a saber: especificar, projetar, construir, avaliar, manter e operar submarinos convencionais e de propulsão nuclear. A missão consiste em implementar a GC com o objetivo de contribuir para a capacidade da Marinha na execução dessas tarefas. A visão de futuro é ser capaz de realizá-las. Os três objetivos estratégicos são baseados no conhecimento, no pessoal e na infraestrutura para a realização dessas tarefas (Escola de Guerra Naval, 2019).

Os fatores de suporte à GC do Prosub são: liderança; pessoas; processos; tecnologia; e comunicação. Com relação aos processos ou às práticas de GC, o primeiro trabalho realizado foi a elaboração de documentos com lições aprendidas sobre gestão e fiscalização de contratos e atividades do programa e a respeito do processo de transferência de tecnologia. Esses documentos foram enviados a diversos setores da Marinha e serão utilizados nos próximos contratos referentes ao submarino de propulsão nuclear. O Prosub adotou também os processos de mentoria e de CoPs, com a participação de diversas organizações militares. Além disso, está sendo realizado o mapeamento do conhecimento obtido por meio da transferência de tecnologia. Para esse mapeamento, a Marinha desenvolveu um sistema digital: o Sistema de Informações Técnicas (Sininfotec). Esse sistema vem contribuindo para a gestão e a fiscalização dos contratos, bem como as práticas de GC. O Sininfotec gerencia informações sobre cursos, treinandos, documentação recebida e relatórios (Escola de Guerra Naval, 2019).

As atividades básicas de GC aplicadas ao Prosub são: identificação; obtenção; estruturação; disseminação; e aplicação. No caso da transferência de tecnologia e conhecimento sobre o sistema de combate dos submarinos, por exemplo, essas atividades foram executadas da maneira descrita a seguir. A fase de identificação ocorreu durante a elaboração dos contratos nos quais foram relacionados os principais equipamentos e subsistemas. Na fase de obtenção, a Marinha priorizou a seleção de pessoal capacitado a receber e extrair o conhecimento da contratada. A estruturação foi baseada no sistema digital criado de modo a permitir o armazenamento e o compartilhamento adequado. Na fase de disseminação, foram criados treinamentos *multiplicadores de conhecimento*, principalmente para a primeira tripulação que está em fase de preparação. Na fase de aplicação, foram utilizados conhecimentos durante os testes de aceitação e integração de equipamentos e subsistemas, e durante o desenvolvimento de atividades em outros setores da Marinha (Escola de Guerra Naval, 2019).

Na avaliação do capitão de fragata Rafael Dutra, já é possível observar os impactos do modelo de GC no Prosub. Entre estes, o oficial cita: a mentoria no desenvolvimento dos profissionais; a disseminação do conhecimento por meio das lições aprendidas e as CoPs; a estruturação da documentação com a aplicação da tecnologia, que diminuiu significativamente o tempo de compartilhamento do

conhecimento explícito; e o mapeamento do conhecimento tácito que tem contribuído no processo de transferência de tecnologia (Escola de Guerra Naval, 2019).

Finalmente, os principais desafios enfrentados na implementação da GC no Prosub estão relacionados à sensibilização das equipes para a importância de uma adequada GC. Segundo Dutra, algumas ações estão promovendo mudança de comportamento, pois as pessoas já estão percebendo os benefícios pessoais que estão colhendo com a implementação da GC (Escola de Guerra Naval, 2019).

Cabe destacar aqui a importância do trabalho desenvolvido pelo Ipea na área de GC desde 2003, que tem contribuído para a implementação eficaz desse método gerencial em organizações públicas e em programas tão relevantes para o Estado brasileiro, como o Prosub (Escola de Guerra Naval, 2019).

5 COMO A GC PODE AJUDAR A RESOLVER PROBLEMAS ORGANIZACIONAIS?

Um exemplo de gestão de uma estrutura voltada para o uso do conhecimento para resolver um problema organizacional é aquela implementada pela Gerência Técnica de Registro Aeronáutico da Superintendência de Aeronavegabilidade, da Agência Nacional de Aviação Civil (GTRAB/SAR/Anac), segundo Batista e Gomes (2016).

A GTRAB priorizou o *know-how* sobre como executar processos necessários para emissão do Certificado de Aeronavegabilidade. Como toda aeronave no país precisa desse certificado, trata-se de um serviço muito importante para aquela gerência (Batista e Gomes, 2016).

Havia um grave problema relacionado a este certificado. O tempo médio para sua emissão era muito longo (trinta dias). Por isso, havia elevada insatisfação dos solicitantes do certificado com a demora na emissão causando, assim, prejuízo à imagem da Anac (Batista e Gomes, 2016).

As partes interessadas no processo de emissão do Certificado de Aeronavegabilidade na Anac são: i) o gerente da GTRAB/SAR; ii) o gerente da Gerência Técnica de Gestão do Conhecimento da SAR; iii) o superintendente da SAR; iv) o diretor-presidente da Anac; e v) os solicitantes do certificado (Batista e Gomes, 2016).

As necessidades e expectativas dessas partes interessadas eram basicamente três: capturar e documentar o *know-how* sobre a emissão do Certificado de Aeronavegabilidade; a transferência do *know-how* de dois especialistas para um grupo maior de funcionários; e a redução do tempo médio de emissão do certificado (Batista e Gomes, 2016).

Os objetivos traçados pela GTRAB/SAR/Anac (componente da estrutura/sistema de GC: governança) na implementação da GC foram transferir o conhecimento sobre os processos necessários para a emissão do Certificado de Aeronavegabilidade

de dois especialistas para quinze funcionários e reduzir o seu tempo médio de emissão (Batista e Gomes, 2016).

Os recursos alocados pela GTRAB/SAR/Anac para alcançar os objetivos fixados (componente da estrutura/sistema de GC: governança) foram: colaboradores para atuar na implementação do sistema de GC; capacitação dos funcionários para exercer os papéis e as responsabilidades na implementação dos processos/práticas de GC; consultores especializados nos processos/práticas a serem implementados; recursos financeiros para adquirir tecnologia e dotar a unidade gerencial da infraestrutura necessária; e equipe para elaborar plano de conscientização e comunicação (Batista e Gomes, 2016).

Os indicadores utilizados para monitorar e avaliar os resultados (componente da estrutura/sistema de GC: governança) foram: número de colaboradores capacitados na implementação dos processos/práticas; número de funcionários treinados nos processos necessários para a emissão do Certificado de Aeronavegabilidade; tempo médio de emissão desse certificado; e índice de satisfação dos solicitantes do certificado com o serviço prestado pela GTRAB/SAR/Anac (Batista e Gomes, 2016).

O componente da estrutura/sistema de GC *processos/práticas* está relacionado com as formas de conversão do conhecimento (Batista e Gomes, 2016) – isto é:

- os processos/práticas de comunicação do conhecimento utilizados foram: mentoria, narrativas e *coaching*;
- os processos/práticas para capturar e documentar o conhecimento foram: oficinas presenciais e páginas amarelas;
- os processos/práticas para organizar e armazenar o conhecimento foram: base de conhecimento e base de interpretação; e
- o processo para acessar e reutilizar o conhecimento foi viabilizado pelos processos de divulgação das bases de conhecimento e interpretação.

O componente *papéis e responsabilidades* está associado aos processos/práticas implementados. Assim, nos processos/práticas para comunicar o conhecimento (mentoria, narrativas e *coaching*), os seguintes papéis foram definidos: mentor e mentorado (mentoria); narrador (narrativa); e *coach* e *coachee* (*coaching*). Por sua vez, no processo de captura e documentação do conhecimento (oficinas presenciais), os papéis foram o facilitador da oficina presencial e os especialistas. Nos processos/práticas de organização e armazenamento de conhecimento (bases de conhecimento e de interpretação), os papéis foram especialistas e profissionais de ciência da informação. Finalmente, no processo de acesso e reutilização do conhecimento (divulgação das bases de conhecimento e de interpretação), os papéis foram

colaboradores capacitados para executar os processos necessários à emissão do Certificado de Aeronavegabilidade (Batista e Gomes, 2016).

O componente *tecnologias e infraestrutura* está relacionado aos processos/práticas e às formas de conversão do conhecimento. Assim, na comunicação do conhecimento, as seguintes tecnologias foram utilizadas: plataforma virtual e páginas amarelas. Na captura do conhecimento, empregou-se um ambiente físico de colaboração. Na organização e no armazenamento, a GTRAB usou um sistema informatizado para armazenar tanto a base de conhecimento como a base de interpretação. Finalmente, para viabilizar o acesso e a reutilização do conhecimento, adotaram-se mecanismos de busca (Batista e Gomes, 2016).

Como resultado da implementação da estrutura/sistema de GC, a GTRAB/SAR/Anac conseguiu reduzir o tempo médio de emissão do Certificado de Aeronavegabilidade de 30 para 2,4 dias. Além disso, houve uma importante contribuição para a mudança da cultura organizacional que passou a ser mais colaborativa a partir da transferência do conhecimento de dois colaboradores para uma equipe de quinze funcionários da Anac (Batista e Gomes, 2016).

6 COMO IMPLEMENTAR A GC EM UMA ESCOLA DE ENSINO FUNDAMENTAL?

O caso fictício descrito a seguir ilustra como uma escola de ensino fundamental poderia implementar com êxito a GC.

Implementar a GC organizacional para produzir resultados em benefício dos alunos era uma das prioridades da Escola Municipal Asdrubal Cardoso de Albuquerque em 2012. Localizada no interior do Rio Grande do Sul, em uma cidade de 80 mil habitantes, a escola oferecia à comunidade os seguintes níveis de ensino: i) educação infantil: para alunos de 2 a 5 anos; ii) ensino fundamental I: 1º ao 5º ano de escolaridade; e iii) ensino fundamental II: 6º ao 9º ano de escolaridade.

O diretor, Ricardo Rodrigues, havia concluído, no ano anterior, um curso de especialização em GC e não via a hora de colocar em prática o que havia aprendido. Para isso, ele contava, além dos conhecimentos recém-adquiridos, com a assessoria de Gustavo Lima, consultor de empresas com quinze anos de experiência na área e pai de dois alunos da escola que ofereceu ajuda gratuita na elaboração do plano de GC.

A escola era conhecida pela excelência gerencial, tendo, inclusive, implementado um processo contínuo e participativo de planejamento estratégico. A missão da escola havia sido definida como contribuir para a constante melhoria das condições educacionais da sociedade, com vistas a assegurar uma educação de qualidade aos alunos, em ambiente de responsabilização social e individual, participativo, criativo, inovador e de respeito ao próximo. Por sua vez, a visão de futuro era ser uma escola reconhecida em todo o território nacional pela excelência das práticas

educativas, pelo trabalho participativo, comprometido e inovador de sua equipe e pelo respeito dispensado aos alunos, pais e colaboradores.

Um dos objetivos estratégicos da escola era elevar o desempenho acadêmico dos alunos. Para isso, a comunidade escolar havia definido as seguintes estratégias: i) reduzir o índice de reprovação em disciplinas e séries críticas; ii) diminuir o abandono escolar; iii) promover a capacitação dos professores das disciplinas críticas; e iv) reduzir a distorção idade-série. Uma das metas estabelecidas para melhorar o aproveitamento dos alunos era diminuir o índice de reprovação em matemática na 5ª série do ensino fundamental I, de 45% para 3%, até dezembro de 2012.

6.1 Lacuna do conhecimento

Ricardo Rodrigues e Gustavo Lima escolheram um método de implementação da GC cujo primeiro passo era identificar uma *lacuna de conhecimento* – isto é, a diferença entre o que escola sabe e o que esta deveria conhecer para elevar o desempenho acadêmico dos alunos.

Logo no início da elaboração do plano de GC, ficou claro que a maior lacuna do conhecimento existente na escola era a falta de conhecimento e habilidade dos professores sobre como ensinar matemática, de maneira efetiva, aos alunos da 5ª série do ensino fundamental I. O índice de reprovação da escola nessa disciplina e série era considerado muito elevado: 45%. O problema era registrado desde a fundação da escola, em 2005, e havia consenso de que algo precisava ser feito.

6.2 Elaboração do plano de GC

O plano de GC foi elaborado durante oficina de dois dias, realizada nas dependências da escola, que contou com a presença do diretor, do diretor-adjunto, dos supervisores de ensino, dos professores e de Gustavo Lima. No primeiro dia, o consultor Lima ministrou três módulos: *O que é GC*; *Para que serve*; e *Como implementar*, com o objetivo de harmonizar o conhecimento dos participantes sobre o tema e expor a metodologia a ser utilizada na implementação da GC. No segundo dia, com base no conteúdo teórico apresentado no dia anterior, definiram-se os pontos expostos a seguir.

- 1) Lacuna de conhecimento a ser eliminada: os professores da escola não sabiam como ensinar matemática de maneira efetiva aos alunos da 5ª série.
- 2) Visão de GC: professores da escola com o conhecimento e as habilidades necessárias para ensinar matemática, de tal forma que os alunos aprendessem e, conseqüentemente, melhorassem seu aproveitamento.

- 3) Objetivo de GC: transferir o conhecimento de docentes da escola com o melhor desempenho no ensino de matemática no estado do Rio Grande do Sul – isto é, a escola de referência, para os professores da escola.
- 4) Estratégia de GC: identificar a escola de referência no estado no ensino de matemática e, portanto, detentora do conhecimento pretendido; viabilizar a captação, o compartilhamento e a transferência dos conhecimentos tácito e explícito dos docentes de tal escola para os professores da Escola Municipal Asdrubal Cardoso de Albuquerque; armazenar os conhecimentos para que estes pudessem ser utilizados e reutilizados; e utilizar os conhecimentos transferidos para melhorar o desempenho dos alunos da 5ª série em matemática.
- 5) Indicadores para avaliar os resultados da estratégia:
 - a) número de práticas inovadoras de ensino de matemática identificadas na escola de referência;
 - b) número de práticas inovadoras captadas e compartilhadas pelos professores da escola de referência com os professores da escola do interior;
 - c) número de práticas inovadoras armazenadas nos planos de ensino;
 - d) número de práticas inovadoras utilizadas; e
 - e) índice de reprovação dos alunos da 5ª série.
- 6) Plano de GC:
 - a) curso de metodologia de ensino;
 - b) estágio supervisionado;
 - c) programa de mentoria;
 - d) narrativa;
 - e) CoP; e
 - f) elaboração de planos de aula com a metodologia de ensino inovador da escola de referência.

O objetivo do curso de metodologia era identificar e captar as práticas inovadoras de ensino de matemática adotadas na escola de referência.

O estágio supervisionado visava dar aos professores da escola do interior oportunidade de utilizar as práticas inovadoras de ensino compartilhadas durante o curso. Ao longo do estágio, os professores ministravam aulas com a supervisão dos professores da escola de referência.

No programa de mentoria, os professores da escola de referência atuavam como mentores dos professores da escola do interior, com o intuito de desenvolver a competência deles na utilização das práticas inovadoras de ensino.

A técnica de narrativas serviria para que os professores da escola de referência comunicassem as lições aprendidas por eles ao longo da sua experiência docente no ensino de matemática. Por exemplo, como lidar com alunos com dificuldades, orientar os pais desses alunos e ministrar aulas de reforço, bem como saber quais as práticas de ensino mais eficazes para cada situação.

A CoP serviria para que os docentes pudessem interagir em um ambiente virtual para esclarecer dúvidas, discutir soluções de problemas de aprendizagem, assim como compartilhar informações e conhecimento sobre o ensino de matemática.

Finalmente, a elaboração de planos de aula com as práticas inovadoras de ensino da escola de referência permitiria explicitar o conhecimento tácito adquirido durante o curso de metodologia, o estágio supervisionado, o programa de mentoria, as seções de narrativas e a interação virtual na CoP.

6.3 Execução do plano de GC e os resultados alcançados

A escola de referência no ensino de matemática no estado do Rio Grande do Sul foi facilmente identificada. Era a Escola Municipal Emília Heisig de Albuquerque. Localizada na capital, a escola era conhecida pela excelência no ensino de matemática no ensino fundamental desde 2002. Por coincidência, a diretora dessa escola, Marilda dos Santos Muller, havia conhecido Ricardo Rodrigues no curso de especialização em GC e, ao saber do desempenho no ensino de matemática na 5ª série da escola do colega, colocou-se à disposição para ajudar.

O passo seguinte foi a apresentação do plano de GC à diretora e aos professores de matemática da escola de referência. Após pequenos ajustes, decidiu-se que o plano seria executado durante o ano letivo de 2012 – isto é, de fevereiro a dezembro daquele ano.

A equipe responsável pela implementação do plano, formada por professores das duas escolas, conseguiu realizar todas as atividades previstas. Na última avaliação, realizada em dezembro de 2012, a situação era a demonstrada na tabela 1.

TABELA 1
Indicadores para avaliar o impacto da GC

Indicadores	Resultados
Número de práticas inovadoras de ensino de matemática identificadas	25
Número de práticas inovadoras captadas e compartilhadas pelos professores da escola de referência com os professores da escola do interior	23
Número de práticas inovadoras armazenadas ou registradas nos planos de ensino	21
Número de práticas inovadoras utilizadas	21
Índice de reprovação dos alunos da 5ª série em 2012 (%)	10

Elaboração do autor.

A meta de 3% de índice de reprovação em matemática dos alunos da 5ª série não foi alcançada em 2012. Isso somente aconteceu no ano seguinte. No entanto, o diretor e os professores da Escola Municipal Asdrubal Cardoso de Albuquerque ficaram muito satisfeitos com a transferência do conhecimento e com a melhoria do aproveitamento dos alunos. O alinhamento do plano de GC com o planejamento estratégico mostrou também à comunidade escolar que a implementação da GC pode contribuir para alcançar os objetivos estratégicos do plano de desenvolvimento da escola (PDE) e produzir resultados em benefícios dos alunos.

7 COMO UMA EMPRESA PODE APRENDER COM SUA PRÓPRIA EXPERIÊNCIA?

Há grande risco nos projetos de pesquisa de empresas do setor farmacêutico. O motivo é simples: poucos projetos de pesquisa produzem medicamentos lucrativos. O conhecimento é o único ativo valioso produzido na maioria dos projetos de P&D.

Uma empresa farmacêutica concluiu que não tinha um método sistemático de revisão e captura do conhecimento produzido nos projetos de pesquisa. Assim, lições aprendidas e importantes não eram transferidas entre as equipes de projetos e, por isso, não eram reutilizadas. Resumindo, não havia GC interprojetos.

O que levou a empresa a implementar iniciativas de GC foi o interesse em reutilizar o conhecimento produzido nos projetos de pesquisa. Por isso, decidiu-se implantar um método eficaz para fazer a revisão e a captura sistemática do conhecimento gerado nos projetos.

Com a ajuda de uma consultoria, a empresa avaliou a situação dos processos de aprendizagem e concluiu que não havia um método eficaz de captura do conhecimento. O próximo passo foi a constatação de que a aprendizagem se dava apenas com a rotatividade dos funcionários, com as reuniões gerenciais e nas redes informais. Em seguida, definiram-se os componentes de um método

adequado de “aprender com a experiência” e testaram-se tais métodos por meio de projetos-piloto mais relevantes para a empresa. Alguns eram projetos técnicos e outros, de reestruturação organizacional.

Nos projetos-piloto, a empresa conseguiu capturar conhecimento importante e encontrar uma maneira eficaz de documentar e organizar esse conhecimento. Além disso, a organização testou alguns métodos para assegurar a reutilização do conhecimento, tais como CoPs e planos de aprendizagem para os principais projetos.

Finalmente, a organização criou e testou um programa de capacitação para transferir o *know-how* de GC baseado em projetos para uma equipe de facilitadores. O programa foi muito bem avaliado e testado nas unidades da empresa dos Estados Unidos, do Reino Unido e de outros países europeus.

O método para aprender com a experiência foi testado com sucesso e apoiado pela administração e tornou-se elemento essencial dos projetos de P&D.

Aprender com a experiência por meio de um método eficaz de captura do conhecimento é fundamental para assegurar a reutilização do conhecimento.

8 COMO UMA EMPRESA DISPONIBILIZOU CONHECIMENTO PESSOAL A OUTROS COLABORADORES PARA INOVAR?

Disponibilizar conhecimento pessoal a outros internamente é fundamental para a criação do conhecimento e a inovação nas organizações. Este texto explica como a empresa Companhia Industrial de Eletricidade Matsushita (Matsushita Electric Industrial Company) fez isso (Nonaka e Takeuchi, 1997, p. 62-73; Nonaka, 2008, p. 39-53).

A Matsushita é uma empresa japonesa fundada em 1918. Com sede em Osaka, Japão, é líder em desenvolvimento e produção de uma variada linha de equipamentos de consumo, corporativo e industrial. Depois de noventa anos, adotou o nome da sua marca mais conhecida e tornou-se a Panasonic Corporation – PC (Matsushita..., 2008).

No Brasil, a empresa conta com duas fábricas. Uma em São José dos Campos-SP e a outra em Manaus-AM. Aqui, esta fábrica, entre outros produtos, televisores, *minisystem*, telefones, eletrodomésticos, fones de ouvido e pilhas.

Em 1985, o departamento de desenvolvimento de produtos da Matsushita trabalhava intensamente em uma nova máquina doméstica de fazer pão. No entanto, enfrentava um problema: a máquina não batia a massa adequadamente. Por isso, a crosta do pão queimava, e o miolo ficava cru. Houve algumas tentativas de resolver o problema, mas nada funcionou (Nonaka e Takeuchi, 1997, p. 62-73; Nonaka, 2008, p. 39-53).

A solução começou a surgir quando Ikuko Tanaka, engenheira e responsável pelo *software* da máquina, se propôs a aprender como bater a massa de pão com o chefe dos padeiros do Osaka International Hotel e utilizar esse conhecimento para sanar o problema detectado (Nonaka e Takeuchi, 1997, p. 62-73; Nonaka, 2008, p. 39-53).

8.1 Dois tipos diferentes de conhecimento

Antes de continuar, para facilitar o entendimento desta narrativa, explicam-se, a seguir, as diferenças entre dois tipos de conhecimento. O primeiro, o conhecimento tácito, não pode ser expresso tão facilmente, como o possuído pelo chefe dos padeiros do Osaka International Hotel, e está profundamente ligado à ação ou ao comportamento do indivíduo em contexto bem específico: um padeiro fazendo pães, por exemplo (Nonaka e Takeuchi, 1997, p. 62-73; Nonaka, 2008, p. 39-53).

Esse tipo de conhecimento é constituído por habilidades técnicas conhecidas pelo termo *know-how* e inclui também modelos mentais, crenças e maneira de ver a realidade que fazem parte de nós, de tal forma que nós as consideramos naturais, mas temos dificuldade em transmitir aos outros. O conhecimento tácito é obtido durante a vida de uma pessoa e está na sua cabeça (Nonaka e Takeuchi, 1997, p. 62-73; Nonaka, 2008, p. 39-53; Conhecimento..., 2008).

O segundo tipo de conhecimento é o explícito. Este é formal, sistemático e pode ser facilmente comunicado e compartilhado porque está registrado em artigos, revistas, livros e documentos; por exemplo, as especificações de um produto: máquina de fazer pão (Nonaka e Takeuchi, 1997, p. 62-73; Nonaka, 2008, p. 39-53; Conhecimento..., 2008).

8.2 Os processos de conversão do conhecimento

No caso da Matsushita, a criação do conhecimento que viria a solucionar o problema da máquina doméstica de fazer pães ocorreu por meio de quatro processos de conversão dos dois tipos de conhecimento: tácito e explícito (Nonaka e Takeuchi, 1997, p. 62-73; Nonaka, 2008, p. 39-53).

O primeiro processo, *socialização*, é a conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito. Ocorre quando o indivíduo compartilha o conhecimento tácito diretamente com outro. Quando Ikuko Tanaka se tornou aprendiz no Osaka International Hotel, ela aprendeu as habilidades tácitas do padeiro-chefe por meio de observação, imitação e prática. Um dos aspectos observados por ela é que o padeiro tinha uma maneira diferente de esticar a massa. Esse conhecimento seria, como veremos adiante, fundamental para resolver o problema da máquina doméstica de fazer pão. Tanaka incorporou as habilidades tácitas do padeiro a sua base de conhecimento tácito (Nonaka e Takeuchi, 1997, p. 62-73; Nonaka, 2008, p. 39-53).

O segundo processo, *externalização*, é a conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito. Este se deu quando a engenheira de *software* explicitou – ou seja, registrou, “colocou no papel”, o conhecimento tácito adquirido com o padeiro-chefe. Tal explicitação permitiu a esta compartilhar esse conhecimento com sua equipe de desenvolvimento de projeto (Nonaka e Takeuchi, 1997, p. 62-73; Nonaka, 2008, p. 39-53).

O terceiro processo é a conversão do conhecimento explícito em conhecimento explícito. Conhecido como combinação, ocorreu, no caso da Matsushita, quando a equipe responsável pelo projeto juntou o conhecimento explícito já existente na empresa – isto é, as especificações da máquina doméstica de fazer pão – com o conhecimento explicitado pela engenheira de *software*, ao registrar a técnica de esticar a massa do padeiro e a qualidade do pão que ela aprendeu a fazer no hotel. Assim, após um ano trabalhando com a equipe do projeto, a engenheira apresentou as novas especificações do produto, incluindo a criação de peças específicas no interior da máquina, com o objetivo de reproduzir a técnica do padeiro de sovar a massa. Surgia, assim, o método exclusivo da Matsushita de “torcer a massa”. Essa inovação foi um sucesso imediato. No primeiro ano, o produto bateu o recorde de vendas de equipamentos de cozinha recém-lançados (Nonaka e Takeuchi, 1997, p. 62-73; Nonaka, 2008, p. 39-53).

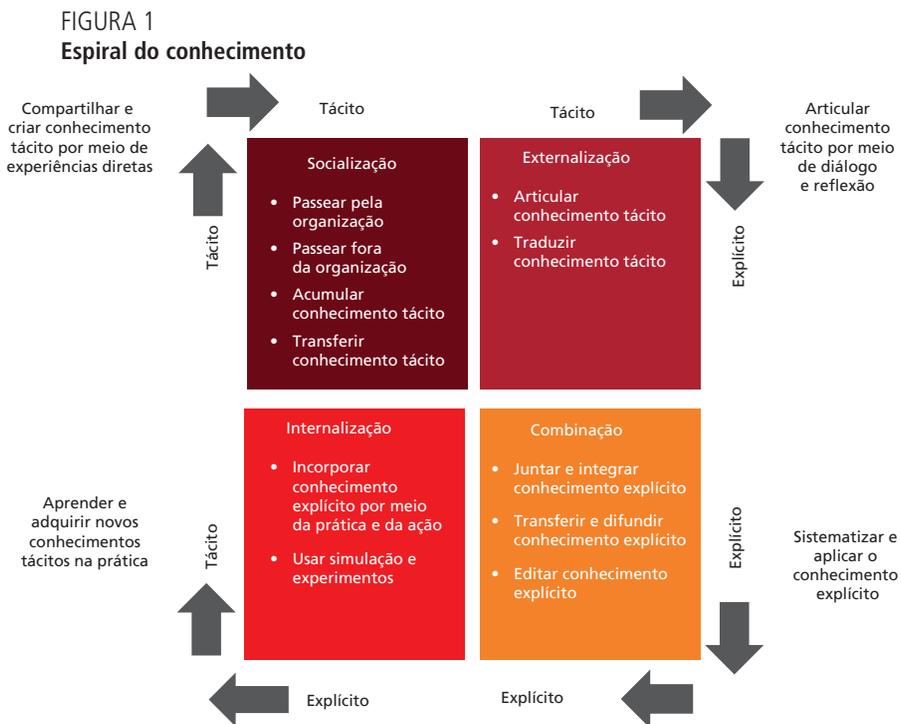
Finalmente, o quarto e último processo, *internalização*, é a conversão do conhecimento explícito em conhecimento tácito. Este acontece quando o novo conhecimento explícito – isto é, as novas especificações da máquina doméstica, que viabilizou a produção de pães semelhantes aos do hotel – começa a ser internalizado por outros empregados da Matsushita. Com isso, esses colaboradores ampliam, estendem e reformulam seu próprio conhecimento tácito (Nonaka e Takeuchi, 1997, p. 62-73; Nonaka, 2008, p. 39-53).

8.3 A espiral do conhecimento

A figura 1 mostra a espiral do conhecimento, que ilustra os quatro processos de conversão do conhecimento: socialização; externalização; combinação; e internalização. No caso da Matsushita, a *socialização* dá-se quando Tanaka aprende os segredos tácitos do padeiro do Osaka International Hotel. Em seguida, a *externalização* acontece quando esta traduz tais segredos em conhecimento explícito. Com isso, o conhecimento pessoal é disponibilizado para os membros de sua equipe e outros colaboradores da empresa. Logo depois, no processo da *combinação*, a equipe do projeto padroniza esse conhecimento e elabora um manual sobre como fazer a máquina doméstica de fazer pão. Finalmente, na *internalização*, Tanaka e os membros da equipe do projeto ampliam sua base de conhecimento tácito com a experiência de criar um novo produto. Eles aprendem como fabricar uma máquina doméstica capaz de produzir pão com qualidade semelhante à de

um padeiro profissional (Nonaka e Takeuchi, 1997, p. 62-73; Nonaka, 2008, p. 39-53).

Observa-se nos quatro processos de conversão do conhecimento que, de fato, a disponibilização do conhecimento pessoal, do padeiro-chefe e da engenheira de *software*, para outros na empresa, os membros da equipe, foi essencial na criação de um novo conhecimento que resultou em inovação lucrativa para a Matsushita (Nonaka e Takeuchi, 1997, p. 62-73; Nonaka, 2008, p. 39-53).



Fonte: Espiral de Conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997, p. 62-70).
Elaboração do autor.

9 COMO A GC PODE SER UM INSTRUMENTO DE INOVAÇÃO NAS EMPRESAS?

Para responder a essa pergunta, apresenta-se, a seguir, a história de uma empresa do setor de energia elétrica. Esta operava em um país emergente e sua missão era atuar nos mercados de energia de forma integrada, rentável e sustentável. Pretendia tornar-se, em período de dez anos, o maior sistema empresarial global de energia limpa, com rentabilidade comparável às das melhores firmas do setor elétrico.

O posicionamento estratégico da empresa era claro: ser sustentável e competitiva, com padrão de excelência em geração e transmissão de energia elétrica. No entanto, esta enfrentava um desafio. Para alcançar o objetivo estratégico de expandir a lucratividade, precisava aumentar a satisfação dos clientes. Para isso, era preciso inovar o processo de manutenção das linhas de transmissão, porque, toda vez que a empresa fazia essa manutenção, era preciso interromper o fornecimento de energia, o que acarretava insatisfação dos clientes e queda na lucratividade. O problema é que havia uma lacuna de conhecimento. Os técnicos da empresa não sabiam como fazer isso.

O diretor de GC da empresa e o diretor da área responsável pela manutenção das linhas de transmissão da empresa decidiram conectar pessoas de dentro e de fora da firma, com o objetivo de conversar sobre como inovar o processo de manutenção das linhas de transmissão. Para isso, implementaram uma CoP. A moderação da comunidade ficou a cargo do engenheiro com mais experiência no assunto na empresa. Passaram a participar também da CoP especialistas de universidades, centros de pesquisas, e firmas do Brasil e do exterior. Funcionários da empresa de vários setores que poderiam também colaborar para a inovação foram convidados a participar.

As reuniões da CoP eram realizadas por meio da internet. Para isso, a diretoria de TI desenvolveu uma plataforma para hospedar a comunidade. A plataforma contava com os seguintes componentes:

- *chat on-line* – para permitir a comunicação instantânea entre os membros da comunidade;
- base de conhecimento – com conteúdos sobre o processo de manutenção de linhas de transmissão;
- páginas amarelas – com informações sobre os especialistas no assunto e como entrar em contato com eles;
- *wiki* (espaço colaborativo para redação e edição de conteúdos); e
- aplicativo de *software* de videoconferência – para permitir reuniões *on-line*.

Após oito meses do início das atividades, membros da comunidade conseguiram inovar o processo, e, assim, tornou-se possível fazer a manutenção das linhas de transmissão sem a interrupção do fornecimento de energia elétrica. Dessa forma, a empresa alcançou os dois objetivos almejados: aumento da satisfação dos clientes e mais lucratividade.

Conectar pessoas por meio de CoPs, com o objetivo de criar conhecimento novo, é uma iniciativa de GC que pode ajudar organizações na ação de inovação de processos, produtos e serviços.

10 POR QUE A TÉCNICA DE NARRATIVAS PODE SER UM INSTRUMENTO IMPORTANTE PARA SENSIBILIZAR AS PESSOAS SOBRE A IMPORTÂNCIA DA GC?

Para responder a essa pergunta, apresenta-se, a seguir, a história de como o Banco Mundial se tornou um “banco do conhecimento” e passou a ser uma das principais referências na implementação da GC em todo o mundo.

Em meados da década de 1990, o desafio de Stephen Denning era convencer as pessoas no Banco Mundial a apoiar a GC na organização – isto é, a ideia de compartilhar conhecimento de maneira horizontal por toda a organização e fora desta. Na época, a GC estava nos seus primórdios e era algo pouco conhecido. Denning apresentou o argumento que era preciso reunir o conhecimento que estava espalhado por todo o banco. No entanto, ele não conseguia convencer ninguém. Fez apresentações na instituição mostrando a importância de compartilhar e usar o melhor conhecimento disponível na organização. Mesmo assim, a reação dos funcionários era de indiferença. O diretor estava desesperado e não sabia mais o que fazer (Denning, 2011, p. 17-18).

Os funcionários e gerentes do Banco Mundial não apoiavam a implementação da GC na organização. Nenhuma das tentativas de convencer os colaboradores funcionava. Se isso não mudasse, a tentativa de implementar GC seria um fracasso.

Denning estava convencido que o Banco Mundial deveria colocar o conhecimento no centro das suas atividades, transformando-se, assim, em um “banco de conhecimento”. Dessa forma, o conhecimento acumulado pelo banco ao longo dos anos poderia ser acessado mais facilmente e ser utilizado para produzir resultados positivos para os países-membros (Denning, 2011, p. 17-18).

Em março de 1996, Stephen Denning mudou a estratégia de sensibilização, e, em vez de apresentar argumentos racionais, ele passou a contar a seguinte história:

Em junho de 1995, um profissional de saúde de uma pequena cidade na Zâmbia entrou no *site* do Centro para Controle de Doenças (CCD) do governo dos Estados Unidos e conseguiu uma resposta para uma pergunta que ele tinha sobre como tratar a malária. É importante destacar que Zâmbia era um dos países mais pobres do mundo e a cidade onde ele morava era um lugar pequeno que estava a 600 km da capital do país. Mas o mais impressionante aspecto deste acontecimento, pelo menos para nós, é que o Banco Mundial não faz parte desta história. Apesar de todo *know-how* que temos sobre problemas relacionados à pobreza, este conhecimento não está disponível para milhões de pessoas que poderiam utilizá-lo. Imaginem se as

pessoas em todo o mundo pudessem acessar este conhecimento. Pensem que tipo de organização o Banco Mundial se tornaria (Denning, 2011, p. 17-18).

Essa história simples ajudou os funcionários e os gerentes do banco a ver o futuro da instituição de uma maneira diferente. Assim, tornou-se possível implementar a GC na organização. Adotou-se um modelo com os seguintes componentes.

- 1) *Pessoas*: o foco passou a ser nos trabalhadores do conhecimento e em como conectar esses profissionais por meio de CoPs.
- 2) *Cultura*: passou-se a mudar a cultura organizacional do individualismo para a colaboração – baseada no trabalho em equipe e no compartilhamento do conhecimento.
- 3) *Papéis e responsabilidades*: definição clara das atividades a serem executadas na implementação da GC e de quem seria responsável por cada uma destas.
- 4) *Tecnologia*: ferramenta a ser utilizada para capturar, organizar e armazenar o conhecimento para que todas as partes interessadas no banco e nos governos por todo o mundo tivessem acesso a este.
- 5) *Processo*: sensibilizar de maneira contínua os profissionais da organização sobre a importância da GC.

Moral da história: conte histórias para sensibilizar as pessoas sobre a importância da GC.

11 COMO UMA EMPRESA PODE AUMENTAR SUA EFICIÊNCIA OPERACIONAL POR MEIO DO COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO?¹

Para responder a essa pergunta, apresenta-se, a seguir, a história da empresa de mineração De Beers. Trata-se, na verdade, de um conglomerado de firmas envolvido na mineração e no comércio de diamantes. A firma atua em todas as categorias da indústria de mineração de diamantes: a céu aberto, no subsolo em larga escala de aluvião, no mar profundo ou em encostas. Esta realiza minerações em Botswana, Namíbia, África do Sul e Canadá.

A empresa foi fundada em 1927 por Cecil Rhodes e teve de enfrentar vários desafios de 2000 a 2010. Entre estes, a expansão internacional da firma, o aumento da competição e a necessidade de lidar com a crescente preocupação da opinião pública com o desenvolvimento sustentável. Para enfrentar tais desafios, era necessário mobilizar seu vasto conhecimento e sua experiência de cem anos na mineração de diamantes.

1. Texto originalmente publicado em: Engaging leaders through a KM “proof of concept” demonstration at De Beers. *Knoco stories: from the knowledge management front-line*, 11 Nov. 2019. Disponível em: <<https://bit.ly/42aNPEm>>. Acesso em: 5 maio 2023.

O problema é que o conhecimento organizacional estava espalhado por toda a organização em arquivos e pastas e, principalmente, nas cabeças dos funcionários mais experientes.

O fortalecimento da empresa no setor de mineração foi o grande fator motivador que levou à implementação de projetos-piloto de GC.

A mineradora contratou uma empresa especializada em GC para ajudar na avaliação e, depois, na implementação da GC.

A empresa criou, também, com o apoio da consultoria, uma estratégia de GC e selecionou alguns projetos-piloto.

O objetivo do primeiro projeto-piloto foi capturar o conhecimento de um projeto muito importante na área de P&D. A organização identificou e capturou em texto, áudio e vídeo as lições aprendidas pela equipe do projeto. O conhecimento capturado foi reutilizado no projeto seguinte, com a obtenção mais rápida de resultados por vários meses.

O foco do segundo projeto foi no intercâmbio de conhecimento entre minas de exploração de diamantes da empresa sobre a técnica de mineração no subsolo conhecida como *block caving*. A prática de assistência de pares (*peer assist*) foi utilizada no projeto com excelentes resultados.

O terceiro projeto foi a implementação de CoP, a primeira destas foi destinada a metalúrgicos da empresa. Utilizou-se para isso uma ferramenta tecnológica da própria organização conhecida como *knowledge exchange*.

O último projeto-piloto visou à inovação. Aqui, a empresa utilizou o processo de aprendizagem com foco no negócio (*business driven action learning*), com o objetivo de encontrar soluções inovadoras para resolver problemas difíceis.

O sucesso dos projetos-piloto levou a empresa a ampliar o escopo da implementação da GC na organização. Os projetos geraram economia inicial de US\$ 14 milhões. Houve ainda mais economia nos anos seguintes.

Conectar pessoas e capturar o conhecimento tácito dos funcionários são duas estratégias de transferência do conhecimento que podem ajudar sua organização a enfrentar desafios como expansão no mercado, aumento da competição e desenvolvimento sustentável.

12 COMO O USO DE “BOAS PRÁTICAS” PODE AJUDAR A MELHORAR O DESEMPENHO DE UM HOSPITAL PÚBLICO?

Apesar das inúmeras opções diagnósticas e terapêuticas disponíveis para tratar doenças, um hospital público não estava conseguindo bons resultados no tratamento de enfermidades, além de estar gastando 30% a mais do que deveria no atendimento aos pacientes (Asazu, 2006).

Os profissionais de saúde não estavam tendo acesso e, portanto, não estavam utilizando as melhores práticas médicas no diagnóstico e no tratamento das enfermidades. Era preciso reduzir a variabilidade da prática médica, com o uso do melhor conhecimento disponível que pode ser encontrado em documentos com diretrizes práticas, recomendações de especialistas e associações, assim como em protocolos assistenciais (Asazu, 2006).

Os protocolos assistenciais servem para apoiar o atendimento clínico de pacientes. O profissional de saúde encontra nestes a definição de objetivos terapêuticos e a sequência temporal de cuidados e estratégias diagnósticas e terapêuticas (Asazu, 2006).

O hospital elaborou os protocolos com base em evidências científicas da literatura e na experiência do corpo clínico do hospital adaptadas aos recursos disponíveis (Asazu, 2006).

Os profissionais de saúde encontraram nos protocolos uma análise do processo de atendimento de pacientes com determinada patologia e a indicação da “melhor prática” a ser seguida. Em outras palavras, “o melhor conhecimento disponível” está documentado no protocolo. Além disso, integra o protocolo um fluxograma padronizado do passo a passo necessário para diagnosticar e tratar o paciente. Uma equipe multidisciplinar de profissionais de saúde foi responsável por sua elaboração (Asazu, 2006).

Para enfrentar o problema descrito anteriormente, o hospital:

- elaborou os protocolos para quinze protocolos e três rotinas clínicas;
- documentou os protocolos em material impresso;
- adaptou os protocolos para sistema informatizado;
- criou um *software* para acompanhamento dos protocolos assistenciais; e
- avaliou, por meio de indicadores clínico-assistenciais específicos para cada patologia e com base na percepção dos médicos residentes, os protocolos assistenciais (Asazu, 2006).

A adoção dos protocolos assistenciais trouxe os seguintes benefícios: i) uniformizou as condutas, ao dar mais segurança aos pacientes; ii) ajudaram a tomar decisões que levaram à solução do problema dos pacientes; e iii) tiveram impacto nos índices de cura e na qualidade de vida dos pacientes (Asazu, 2006).

As organizações devem, de maneira sistemática, capturar, documentar, organizar, armazenar e disseminar as melhores práticas, com o objetivo de garantir que seus funcionários possam ter acesso e usar o melhor conhecimento disponível na execução de processos e na prestação de serviços. Dessa forma, será possível melhorar continuamente o desempenho organizacional.

13 COMO O CONHECIMENTO ESSENCIAL DE UMA ORGANIZAÇÃO PODE SER RETIDO?

Para responder a essa pergunta, apresenta-se, a seguir, o caso do Centro de Serviços Sociais e de Saúde La Pommeraie (CSSSLP – em francês, Centre de Santé e Services Sociaux La Pommeraie), localizado na região de Montérégie, Quebec, Canadá, contava, em 2009, com um hospital com 85 leitos para tratamento de emergência, cinco centros de serviços comunitários e quatro centros de cuidados residenciais. Naquele ano, o quadro de colaboradores do centro era formado por 1.300 funcionários, 130 médicos e farmacêuticos, 500 voluntários e 441 enfermeiras. Destes, 27% tinham mais de 50 anos e apenas 20%, menos de 29 anos. A organização enfrentava uma queda crescente no número de profissionais de enfermagem. Essa situação representava uma ameaça à qualidade dos serviços prestados, além de representar um risco de perda do conhecimento organizacional, na medida em que havia um elevado percentual de enfermeiros que estavam prestes a se aposentar (Harvey, 2012).

Para resolver esse problema, o CSSSLP decidiu implementar uma estratégia de transferência do conhecimento intergeracional. Para isso, o centro recebeu o apoio do Laboratório de Gestão de Saúde e Experimentação em Governo, cuja missão é promover a inovação em organizações de saúde da região de Montérégie. A estratégia inovadora de transferência do conhecimento foi colocada em prática mediante o Programa de Cooperação Intergeracional – PCI (Harvey, 2012).

A Accreditation Canada reconheceu a estratégia implementada em 2009 como prática de destaque. O CSSSLP concedia a dez enfermeiras em fim de carreira (EFCs), anualmente, o benefício de um dia livre por semana de setembro a maio. Nesses dias, elas participavam de reuniões de treinamento, com o objetivo de transmitir sua experiência profissional a enfermeiras em início de carreira (EICs). Esse evento foi denominado de Círculo de Legado de Carreira (Career Legacy Circle). Nessas reuniões, a missão das EFCs era compartilhar informações e conhecimentos profissionais e orientar as EICs sem criticá-las. Posteriormente, as EFCs puderam

transmitir sua herança profissional por meio de projetos personalizados de mentoria e narrativas. Na mentoria, uma EFC atuava como mentora de uma EIC; nos encontros de narrativas, as EFCs compartilhavam histórias sobre como enfrentaram determinadas situações de trabalho (Harvey, 2012).

É importante destacar que a participação das EICs era voluntária e não era considerada como tempo de trabalho. No Círculo de Legado de Carreira, as EFCs refletiam sobre sua vida profissional, compartilhavam experiências no grupo e identificavam seu principal legado para as EICs. Por sua vez, nas sessões de mentoria, as EFCs desempenhavam o papel de ensinar as EICs. As primeiras aprenderam a ouvir sem julgar quando atuavam como mentoras das segundas. Assim, o conhecimento acumulado pôde ser transferido para a nova geração por meio dos projetos personalizados de mentoria e narrativas. Nessas ocasiões, o conteúdo das discussões era confidencial, e, portanto, não eram divulgadas (Harvey, 2012).

Um ano após o início da implementação da estratégia de transferência do conhecimento, nove EFCs de cinco setores havia participado do PCI. Todas as EFCs atuaram como mentoras de EICs nas sessões de mentoria e narrativas, com exceção de uma enfermeira que decidiu escrever um livro sobre sua vida profissional. Além disso, um total de quinze EICs passou pelo programa de mentoria, e o centro realizou várias sessões de narrativas (Harvey, 2012).

Os resultados do PCIs foram benéficos tanto para as EFCs como para as EICs. As EFCs perceberam nas sessões de mentoria e no Círculo de Legado de Carreira que elas tiveram experiências significativas nas suas vidas profissionais (Harvey, 2012).

Na tarefa desconfortável de análise introspectiva, as EFCs desenvolveram uma sinergia importante com o grupo de EICs. Tal sinergia ajudou as EFCs a conhecer melhor as novas colegas, e, por meio das narrativas, as EFCs conseguiram identificar as habilidades que elas adquiriram ao enfrentar a difícil realidade do ambiente de trabalho. Uma EFC afirmou: “O PCI me ajudou a perceber a quantidade de conhecimentos que eu adquiri ao longo da minha carreira e como tais conhecimentos são úteis para as minhas colegas (EICs)” (Harvey, 2012, p. 407).

A percepção de que tinham um conhecimento essencial motivou as EFCs a ajudar as EICs. Dessa forma, compartilharam conselhos, técnicas específicas, ideias e experiências relevantes da sua prática profissional e história pessoal. Um gerente afirmou: “Ao olhar para si mesmas, as EFCs ganharam a confiança que precisavam para ajudar as EICs”. As EFCs afirmaram que o PCI as ajudou a conhecer melhor as EICs e como elas poderiam contribuir para o aprendizado das colegas (Harvey, 2012, p. 407).

As EFCs passaram a se sentir na obrigação de ajudar a construir um ambiente de trabalho em que as EICs receberiam apoio das suas colegas mais experientes. Assim, as EFCs dispuseram-se a facilitar o aprendizado das EICs sobre como desempenhar suas atividades diárias. As sessões de mentoria ocorreram em locais neutros (restaurantes, cafés etc.), a cada duas ou três semanas por uma a duas horas. Nas reuniões, duas pessoas (uma EFC e uma EIC) discutiam assuntos levantados pela EIC em relação à experiência das EFCs. Algumas pessoas compartilham conhecimento por *e-mail*. Assuntos específicos concernentes ao *know-how* da profissão eram discutidos, tais como: como lidar com a família do paciente difícil e com ele próprio e como se relacionar com outros profissionais de saúde (médicos, farmacêuticos etc.). Sobre esses encontros, uma EIC afirmou: “Estas coisas não estão escritas em livros (...). É conhecimento prático, são habilidades. Nos livros, nós lemos exemplos fáceis onde a realidade é bem definida. Mas tais exemplos nunca acontecem na realidade. Nunca é tão simples”. As sessões de mentoria eram planejadas com base em erros e acertos das EICs nas semanas anteriores. Tais experiências serviam de tópicos para discussão (Harvey, 2012, p. 407).

Os conselhos das EFCs eram, às vezes, relacionados à vida particular das EICs, tal como dividir o tempo entre família e trabalho. Muitas conversas eram sobre atividades do dia a dia da organização. Como os hospitais são diferentes, as EFCs tornaram-se guias do CSSSLP para as EICs (Harvey, 2012).

O *know-how* transferido variava entre questões de rotina de determinado departamento ao telefone de contato de uma pessoa para resolver problemas administrativos, tais como: como se inscrever em processos seletivos internos para ocupar determinadas vagas. O compartilhamento ajudou as EICs a entender melhor o funcionamento dos departamentos da organização, assim como a conhecer as oportunidades existentes no local de trabalho. As sessões de mentoria e os encontros do grupo de narrativas serviram de fóruns para o compartilhamento de bons e maus momentos do dia a dia de trabalho. Sobre isso, uma EFC afirmou (Harvey, 2012, p. 407):

Na verdade, embora as atividades na área de enfermagem sejam desgastantes, o que é mais difícil não é o aspecto físico, mas o emocional. É difícil lidar de maneira contínua com doença e morte. Nós precisamos aliviar nossas tensões, mas não durante as atividades profissionais. As reuniões do Programa de Cooperação Intergeracional foram maravilhosas para atender a esse tipo de necessidade.

Os encontros (mentoria e narrativas) permitiram que as EFCs contribuíssem também para o desenvolvimento pessoal das EICs, ao compartilhar com elas como reagiram ao vivenciar certas situações – a morte de um paciente pela primeira vez, por exemplo. Outro aspecto importante também foi o fato das EICs terem gostado

muito da liberdade de fazer perguntas sobre detalhes do dia a dia do trabalho (Harvey, 2012).

A avaliação do PCI indicou que houve mais transferência do conhecimento das EFCs para as EICs nos projetos pessoais (mentoria e narrativas), embora alguns documentos valiosos tenham sido produzidos e distribuídos na organização, tais como: livro com histórias sobre como lidar com pacientes terminais; e listas de verificação de procedimentos diversos (elaborados ou atualizados), conforme Harvey (2012).

O CSSSLP implementou o Programa de Cooperação Intergeracional, com o objetivo de enfrentar o problema da crescente falta de enfermeiras no mercado de trabalho, o que poderia prejudicar a qualidade dos serviços da instituição pública canadense. Além disso, o PCI ajudou a minimizar o risco de perda de conhecimento, devido ao elevado percentual de enfermeiras prestes a se aposentar (Harvey, 2012).

Com o envelhecimento da população, as organizações capazes de promover a transferência do conhecimento intergeracional terão melhores condições de manter ou melhorar seu desempenho. A experiência dessa organização pública de saúde mostra que o valor dos profissionais mais velhos não deve ser subestimado (Harvey, 2012).

A organização deve promover a interação de profissionais experientes e não experientes, com o intento de viabilizar a transferência do conhecimento. Esse caso mostra que práticas de GC como mentoria e narrativas podem ser utilizadas para conectar as gerações; reconhecer o valor do conhecimento e das habilidades dos profissionais mais experientes; estimular o desejo de compartilhar conhecimento; e acelerar o aprendizado dos novos colaboradores (Harvey, 2012).

A transferência do conhecimento intergeracional é uma excelente maneira de gerenciar a memória organizacional e, assim, eliminar o risco de perda de conhecimento relevante para a organização.

14 POR ONDE COMEÇAR A IMPLEMENTAÇÃO DA GC?

Não existe apenas uma resposta para essa pergunta. As organizações devem iniciar a implementação da GC para atender a necessidades relacionadas a problemas de conhecimento. Descreve-se, a seguir, o caso de uma empresa privada que iniciou a implementação de GC para atacar um problema que tinha um forte impacto no seu faturamento.

A Hoffman-LaRoche é uma empresa farmacêutica fundada por Fritz Hoffmann-La Roche em 1896, e sua sede é na cidade de Basel, Suíça. Mais conhecida por “Roche”, atua em todos os segmentos e linhas de saúde: medicina e outros produtos, tais como vitaminas, minerais e cosméticos para pele e cabelos, além

de exames e diagnósticos. É conhecida também por desenvolver medicamentos para pacientes com doenças graves como Aids e câncer (Seemann, 1997).

A empresa comercializa seus produtos em 150 países. No Brasil, a matriz é localizada na cidade de São Paulo. Por sua vez, o parque industrial é no bairro de Jacarepaguá, Rio de Janeiro, e o centro de distribuição está situado em Anápolis, Goiás.

Esse texto descreve como a Hoffman-La Roche implementou a GC e o impacto da iniciativa na lucratividade da empresa, no trabalho de colaboradores e na vida de pacientes em todo o mundo (Seemann, 1997).

O tempo dedicado à pesquisa e ao desenvolvimento de um novo medicamento é de, em média, oito anos. Além disso, o custo pode ultrapassar a cifra de US\$ 250 milhões. Por isso, quando uma empresa farmacêutica agiliza o processo de desenvolvimento de um remédio novo, além de recuperar o investimento realizado com mais brevidade, pode colocar em prática ideias de novos produtos com mais celeridade (Seemann, 1997).

Na indústria farmacêutica, a posição no mercado depende das patentes que a empresa tem hoje. O desenvolvimento de medicamentos novos com segurança e rapidez é fundamental para a sobrevivência no mercado. No entanto, no setor farmacêutico, não basta desenvolver novos produtos. É preciso obter a aprovação da agência reguladora. O caso aqui descrito aconteceu nos Estados Unidos. Lá, a aprovação de um novo medicamento pelo Departamento de Alimentos e Medicamentos dos Estados Unidos da América United (FDA – em inglês, States Food and Drug Administration) pode levar meses ou até mesmo anos (Seemann, 1997).

14.1 GC: por onde começar?

Quando Patricia Seemann assumiu o cargo de diretora de sistemas de conhecimento da Roche nos Estados Unidos em 1993, o desempenho da empresa na aprovação de novos medicamentos pelo FDA variava muito. Às vezes, a aprovação era obtida rapidamente, e, com isso, a empresa usufruía da vantagem proporcionada pelo novo produto por mais tempo. Em outros casos, a aprovação dos remédios novos levava muito tempo. Isso porque ou o FDA solicitava mais informações, ou exigia testes adicionais, ou aprovava o produto para uso mais limitado que o desejado (Seemann, 1997).

A dra. Seemann é formada em medicina e atuou durante muito tempo da sua vida profissional na indústria farmacêutica. Depois do caso aqui relatado, ela trabalhou na empresa de consultoria Ernst & Young. Atualmente, é especialista na gestão de ativos intangíveis. Ajuda executivos a reconhecer a importância e a assumir a responsabilidade pela gestão de ativos não financeiros, tais como: pessoas;

marcas; capital intelectual; relacionamento com os clientes; e infraestrutura. Nos últimos dez anos, presta assessoria a executivos de importantes organizações nos Estados Unidos e na Europa na área de estratégia empresarial (Seemann, 1997).

Quando assumiu seu cargo na Roche, a dra. Seemann notou que uma melhor GC poderia ajudar a empresa a melhorar seu desempenho na aprovação de novos medicamentos (Seemann, 1997).

A organização já havia demonstrado sua capacidade de obter a aprovação rápida de novos medicamentos pelo FDA. No entanto, isso nem sempre acontecia. Caso a implementação da GC contribuísse para resolver esse problema, o retorno financeiro seria elevado. Estimava-se, naquela época, que, para cada dia que um novo medicamento permanecesse no mercado, a empresa ganhava por volta de US\$ 1 milhão. Se a Roche pudesse obter sempre a aprovação de novos produtos com celeridade, esta conseguiria importante vantagem sobre a concorrência (Seemann, 1997).

Após analisar o processo, Seemann concluiu que era factível reduzir em três meses o tempo médio de aprovação dos principais remédios. Isso teria um impacto financeiro de US\$ 90 milhões (US\$ 1 milhão por dia *versus* 90 dias) de lucro adicional por produto. Como havia trinta projetos de desenvolvimento de novos remédios em andamento na empresa, o ganho potencial que a maior celeridade no processo de aprovação poderia trazer era significativo (Seemann, 1997).

Ao analisar o processo de submissão de novos produtos ao FDA, ficou claro para a equipe da dra. Seemann que a GC poderia contribuir para a solução desse problema por duas razões. Em primeiro lugar, o produto: o dossiê – formado por um conjunto de documentos que era submetido à aprovação da agência reguladora – era intenso em conhecimento. Além disso, centenas de trabalhadores do conhecimento participavam do processo de desenvolvimento de novos remédios (Seemann, 1997).

Os objetivos do plano de GC proposto pela equipe da dra. Seemann eram: i) ajudar as equipes de projetos a identificar o conhecimento necessário para elaborar os dossiês submetidos ao FDA, de tal forma a assegurar a aprovação dos novos medicamentos com celeridade; e ii) mapear as fontes de conhecimento importantes para a preparação desses conjuntos de documentos (Seemann, 1997).

14.2 A implementação da GC

O primeiro e mais importante passo da equipe de GC foi entender que o principal produto do processo de aprovação dos novos medicamentos era conhecimento. Além disso, esta compreendeu que os clientes do processo eram os funcionários da agência reguladora – isto é, da FDA – e que a necessidade básica deles era informação sobre o novo produto (Seemann, 1997).

Ficou claro também para a equipe que o processo de elaboração dos dossiês de novos medicamentos (DNMs) era ineficaz. Houve o caso de um produto, o qual os funcionários da Roche não conseguiam provar, que o novo remédio era eficaz com o consumo de apenas um comprimido ao dia. Com isso, a FDA aprovou o uso do produto com uma dosagem de duas vezes ao dia. Dessa forma, negou à empresa algo que traria importante vantagem sobre a concorrência (Seemann, 1997).

Havia problemas com os dossiês. Estes eram muito volumosos. Alguns chegavam a ter milhares de páginas. Além disso, misturavam conhecimento relevante (possíveis efeitos colaterais) com conhecimento pouco importante (frequência com que os funcionários lavavam as jaulas dos animais utilizados em testes), conforme Seemann (1997).

Achar o conhecimento relevante nos dossiês era como encontrar agulha em palheiro (Seemann, 1997).

Para elaborar dossiês eficazes com o conhecimento relevante sobre os novos medicamentos, era necessário conhecer as reais necessidades dos clientes do processo – isto é, dos funcionários da FDA. Para conseguir isso, a equipe de GC reuniu um grupo de ex-funcionários da agência reguladora que conheciam muito bem o processo de aprovação de novos medicamentos. Eles ajudaram a equipe da dra. Seemann a entender que a FDA buscava respostas para três questões básicas: i) o medicamento é seguro?; ii) este funciona?; e iii) o produto é de qualidade? Os milhares de dados exigidos pela agência reguladora estavam relacionados a essas perguntas (Seemann, 1997).

A equipe de GC levantou também os parâmetros utilizados por agências reguladoras em vinte países nos quais a Roche atuava na época (Seemann, 1997).

No fim do trabalho, foi possível identificar o conhecimento essencial para elaborar os DNMs. A equipe conseguiu reunir em apenas um lugar, um repositório, o conhecimento dos requisitos para conseguir a aprovação de medicamentos em vários países. O foco do trabalho de construção dessa base de conhecimento foram as três questões relevantes apontadas pelos ex-funcionários da FDA (Seemann, 1997).

14.3 O mapa do conhecimento organizacional

A equipe de GC construiu o mapa do conhecimento organizacional necessário à elaboração dos DNMs. Trata-se de documento que indica as pessoas que precisam acessar o conhecimento e os lugares onde este pode ser encontrado. O mapa identifica tanto o conhecimento tácito como o explícito – isto é, os documentos e as base de dados e o conhecimento que está na cabeça das pessoas (Seemann, 1997).

O mapa incluiu também as “páginas amarelas” – ou seja, informações sobre quem são e onde trabalham os detentores do conhecimento essencial da organização (Seemann, 1997).

A equipe da dra. Seemann associou o mapa do conhecimento diretamente à elaboração dos DNMs. Assim, desenvolveu um instrumento para tornar mais rápida a aprovação de novos medicamentos (Seemann, 1997).

O mapa do conhecimento era composto por dois elementos: a *árvore de questões* e os *links de conhecimento* (Seemann, 1997).

O ponto de partida para a elaboração do mapa foi o guia de elaboração de DNMs, que havia sido preparado com a ajuda dos ex-funcionários da agência reguladora. Esse guia orienta as pessoas a responder às três perguntas básicas sobre o novo medicamento (Seemann, 1997).

Com base nessas perguntas, o mapa detalha outras. Por exemplo, sobre a pergunta “O medicamento é seguro?”, encontram-se as seguintes perguntas: i) Com que dosagem é seguro?; ii) Há efeitos colaterais para o paciente?; e iii) Pode haver efeitos sobre os descendentes do paciente? Para cada pergunta, o mapa apontava também a fonte em que poderia ser encontrada a resposta (Seemann, 1997).

O mapa detalhava o conhecimento necessário para conseguir a aprovação do novo medicamento e onde encontrá-lo (Seemann, 1997).

Outro elemento do mapa eram os *links* do conhecimento. A dra. Seemann não queria construir um mapa passivo. Por isso, os *links* indicam com quem e em que momento uma pessoa ou um grupo deveria compartilhar conhecimento (Seemann, 1997).

A importância desses *links* pode ser observada no caso da equipe responsável por testes com animais. Seus membros não compartilhavam imediatamente o que havia aprendido sobre como os animais respondiam à dosagem ministrada do medicamento com as pessoas que depois testariam a droga em seres humanos. Essas equipes trabalhavam isoladamente e não compartilhavam conhecimento entre si. Esse conhecimento, se disponibilizado de imediato, poderia ajudar a agilizar a aprovação dos novos remédios (Seemann, 1997).

Para definir os *links do conhecimento*, a equipe de GC reuniu funcionários para que discutissem qual conhecimento era relevante compartilhar e quando deveriam fazê-lo (Seemann, 1997).

A equipe da dra. Seemann incluiu no mapa grande quantidade de conteúdo, com a finalidade de mostrar como perguntas específicas foram bem respondidas no passado e como poderiam ser melhor respondidas no futuro (Seemann, 1997).

O mapa tornou-se um instrumento importante na organização porque incluiu as “páginas amarelas”, a descrição do processo de elaboração de DNMs e o repositório de melhores práticas. Era o instrumento de GC que a organização precisava (Seemann, 1997).

14.4 Resultados e lições aprendidas

Com o uso do mapa do conhecimento, a Roche reduziu o prazo de elaboração dos DNMs de dezoito meses para noventa dias, e o prazo médio de aprovação dos novos produtos pela FDA caiu de três anos para nove meses (Seemann, 1997).

A iniciativa de GC trouxe também outros benefícios: i) aproximadamente 3 mil funcionários passaram a utilizar o mapa; ii) ampliou-se a visão desses colaboradores sobre o processo de elaboração do DNMs e a respeito da importância da participação de cada um deles; e iii) aumentou a satisfação das pessoas à medida que elas se sentiram valorizadas por sua inserção como importantes fontes de conhecimento nas “páginas amarelas” da empresa (Seemann, 1997).

O Caso Hoffman-LaRoche traz algumas importantes lições sobre a implementação da GC. Em primeiro lugar, deve-se colocar o foco no problema certo. A dra. Seemann escolheu um problema ao mesmo tempo estratégico e operacional, cuja solução trouxe impacto importante para a empresa. Além disso, a equipe definiu claramente o objetivo da iniciativa de GC: aumentar a lucratividade (Seemann, 1997).

Observa-se também que a implementação da GC não requer o uso intenso de tecnologia. A criação de roteiro de elaboração de DNMs e a construção de mapas de conhecimento não demandaram investimento em tecnologia. Em outras palavras, a tecnologia não é o ponto de partida da GC, embora seja um suporte importante. Finalmente, formar uma equipe de projeto com as pessoas certas é fundamental. No caso da Hoffman-LaRoche, funcionários qualificados e consultores externos competentes foram selecionadas para participar da implementação da iniciativa (Seemann, 1997).

Além dos resultados financeiros e dos benefícios para os funcionários, o caso da implementação da GC na Roche contribuiu para melhorar a qualidade e a expectativa de vida de pacientes com Aids. Um dos casos que ilustra esse fato é o Invirase, um importante medicamento da empresa indicado para o tratamento de pessoas adultas infectadas pelo vírus HIV-1, que foi aprovado em pouco mais de dois meses pelo FDA em 1995, graças ao novo processo de elaboração de dossiês (Seemann, 1997).

TENDÊNCIAS E FUTURO: QUATRO DÚVIDAS

Este capítulo mostra os resultados de duas pesquisas de gestão do conhecimento realizadas (GC) em 2019: a da American Productivity and Quality Center (APQC) e a do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea). Ademais, explica o que a transformação digital representa para a GC. Por fim, discute o futuro da GC e as principais tendências a serem observadas nas organizações.

1 O QUE MOSTRA A PESQUISA DA APQC DE 2019 SOBRE GESTÃO DO CONHECIMENTO?

A American Productivity and Quality Center (APQC) – considerada a mais importante organização nas áreas de *benchmarking*, melhores práticas, melhoria de processo e de desempenho de gestão do conhecimento (GC) em todo o mundo – publicou, em 2019, os resultados da pesquisa Gestão do Conhecimento. Profissionais da área de GC de organizações de diversos tamanhos e setores, assim como de vários países do mundo, responderam o questionário. Neste texto, destacaremos alguns dos resultados da pesquisa (APQC, 2019).

1.1 Visão

Quase metade dos profissionais está otimista ou muito otimista sobre a estratégia e o direcionamento da GC nas suas organizações.

Resultados: muito otimista = 16%; otimista = 33%; moderadamente otimista = 30%; pouco otimista = 16%; nem um pouco otimista = 6%.

Comentário da APQC: o instituto perguntou aos profissionais de GC a mesma questão na pesquisa sobre as prioridades da GC de 2015. Embora tenha havido uma queda no otimismo em relação a quatro anos atrás (63% dos respondentes estavam otimistas e muito otimistas em 2015), os resultados gerais mostram uma estabilidade crescente da GC (APQC, 2019, p. 3).

1.2 Orçamento

A maioria dos profissionais de GC esperam que o orçamento destinado à GC aumentará ou permanecerá o do ano passado (APQC, 2019, p. 4).

Resultados: aumentará significativamente = 9%; aumentará um pouco = 26%; permanecerá = 32%; reduzirá um pouco = 5%; reduzirá significativamente = 4%. Minha organização não tem orçamento de GC (APQC, 2019, p. 4).

Comentário da APQC: apesar da estabilidade da GC, os profissionais não devem se acomodar. Ainda é necessário medir e demonstrar a importância da GC para que a organização a veja como algo estratégico e continue a custear as iniciativas (APQC, 2019, p. 4).

1.3 Prioridades dos programas de GC

A maioria dos programas de GC enfatizará uma mistura de estratégia, processo/prática e participação (APQC, 2019, p. 5).

Resultados – as cinco prioridades dos programas de GC em 2019: definir ou melhorar a estratégia de GC = 37%; identificar, mapear e priorizar o conhecimento essencial da organização = 37%; viabilizar o compartilhamento e a colaboração nas e entre as equipes e unidades gerenciais = 28%; aumentar a participação dos colaboradores na GC = 25%; capturar o conhecimento explícito e produzir conteúdo = 20% (APQC, 2019, p. 5).

Comentário da APQC: o instituto ficou satisfeito ao ver que as organizações estão cada vez mais focadas na definição da estratégia de GC. Quando a APQC fez esta pergunta nos anos anteriores, “viabilizar a colaboração” e “aumentar a participação” foram as duas prioridades principais. Estas continuam sendo objetivos importantes, mas as organizações começam a reconhecer que esses resultados dependem da estratégia. Acima de tudo, não se trata apenas de pedir às pessoas que colaborem. É preciso identificar um problema que os usuários enfrentam no seu trabalho, disponibilizar-lhes um conjunto de ferramentas e métodos para ajudá-los a resolver aquele problema. As duas principais prioridades apontadas para 2019: definir ou melhorar a estratégia de GC e identificar, mapear e priorizar o conhecimento essencial mostram um aumento no foco em resultados. As equipes de GC estão mais preocupadas, em 2019, em alinhar os planos de GC como os objetivos organizacionais. Além disso, viabilizar a colaboração e aumentar a participação continuam sendo prioridades para os profissionais de GC. Com o aumento da atenção em relação à estratégia e ao conhecimento essencial, as equipes de GC serão capazes de adotar métodos voltados para a colaboração e o compartilhamento do conhecimento (APQC, 2019, p. 5).

1.4 Métodos de GC

A APQC perguntou aos profissionais de GC que métodos da área suas organizações pretendem adotar ou atualizar em 2019 (APQC, 2019, p. 10).

Resultados: captura e transferência do conhecimento de especialistas = 53%; identificação e transferência de melhores práticas = 48%; comunidades de prática = 42%; lições aprendidas e análises pós-ação = 38%; reuniões, *webinar* ou conferência para compartilhamento do conhecimento = 35%; colaboração interna e estabelecimento de redes sociais = 29%; gestão de conteúdo = 29%; localização de especialistas = 13% (APQC, 2019, p. 10).

Comentário da APQC: sempre que o instituto pergunta às organizações sobre os métodos de GC que elas planejam implementar ou aperfeiçoar, a captura e transferência do conhecimento aparece no topo da lista. A necessidade de disseminar conhecimento e melhores práticas ocupa posição central na missão da GC nos últimos 25 anos e a urgência parece crescer, ano após ano, à medida que as organizações se tornam mais complexas e dispersas geograficamente. Quais são as causas da necessidade de transferir conhecimento? São três as principais causas: i) a aposentadoria e as mudanças demográficas; ii) o rápido ritmo das mudanças; e iii) a globalização (APQC, 2019, p. 10).

1.5 Prioridades na captura e transferência do conhecimento

A maioria das organizações que buscarão transferir conhecimento em 2019 fará isso melhorando os programas existentes e não por meio do lançamento de novas iniciativas (APQC, 2019, p. 12).

Resultados: identificação, mapeamento e priorização do conhecimento essencial = 52%; melhoria de políticas e de processos para capturar e transferir conhecimento crítico = 34%; adaptação de novas tecnologias para facilitar a captura e transferência do conhecimento = 27%; lançamento de novos programas ou de novas abordagens para capturar e transferir o conhecimento essencial = 26%; melhor alinhamento entre a captura de conhecimento e as necessidades da organização = 25% (APQC, 2019, p. 12).

Comentário da APQC: é frequente observar constante investimento, estagnação, fracasso e reinvestimento na transferência de conhecimento. Há muito tempo as organizações tentam obter sucesso no esforço de transferir conhecimento. As causas mais comuns de fracasso na transferência do conhecimento são: ausência de propósito claro, inexistência de compromisso da alta administração, alocação insuficiente de recursos e falta de determinação para manter o esforço. Para transferir o conhecimento de maneira eficaz é preciso realizar um trabalho prévio (mapeamento e análise do conhecimento), assim como contar com pessoas muito ocupadas (exemplos: líderes e especialistas) no compartilhamento de conhecimento. É difícil, mas é necessário. Muitas organizações tentam transferir conhecimento, mas poucas estão de fato comprometidas com o investimento de recursos necessários para continuar o trabalho (APQC, 2019, p. 12).

1.6 Prioridades referentes às comunidades de prática e ao incentivo à colaboração

Assim como transferir conhecimento, implantar comunidades de prática e incentivar a colaboração são atividades importantes na GC. Organizações grandes e dispersas geograficamente sempre precisam contar com formas estruturadas para ajudar os funcionários a se reunirem para inovar, colaborar e compartilhar conhecimento. À medida que o teletrabalho e os horários flexíveis passam a fazer parte da rotina das organizações, é difícil esperar que as conversas e a criatividade possam acontecer “naturalmente” sem uma estratégia e uma estrutura que permitam isso (APQC, 2019, p. 14).

Resultados: aumentar a participação e a colaboração nas plataformas ou ferramentas = 33%; definir ou atualizar a estratégia das comunidades de prática = 31%; aumentar a participação nas comunidades existentes = 24%; adotar uma plataforma digital integral como a da Microsoft Office 365 = 22%; alinhar melhor as plataformas colaborativas ou ferramentas com as metas da organização (APQC, 2019, p. 14).

Comentário da APQC: não há atalhos para promover a participação em comunidades de prática e a utilização de ferramentas colaborativas. As melhores práticas para aumentar a participação na área de GC são conhecidas. A colaboração não deve ser vista como um fim em si mesmo e não pode ser um peso ou algo difícil de fazer. As atividades de colaboração devem atender às necessidades de aprendizagem e de trabalho dos funcionários, bem como estar integradas aos processos de trabalho e ser promovidas por meio de sistema de reconhecimento e recompensa. Além disso, é importante ouvir os funcionários para compreender melhor as barreiras que impedem a participação para rever a abordagem adotada pela organização (APQC, 2019, p. 14).

1.7 Prioridades na gestão de conteúdo

As plataformas de gestão de conteúdo estão evoluindo rapidamente, e tudo indica que os *chatbots* e os algoritmos preditivos podem mudar radicalmente a maneira de realizar buscas. Apesar disso, os profissionais de GC continuam priorizando os componentes da boa prática da gestão de conteúdo, isto é: políticas, processos (práticas), estratégias e taxonomia (APQC, 2019, p. 16).

Resultados: melhores políticas e processos de gestão de conteúdo = 39%; definir ou atualizar a estratégia de gestão de conteúdos = 36%; criar uma nova ou atualizar a taxonomia existente = 24%; implementar uma plataforma digital integrada como o Office 365 = 23%; aumentar o uso de conteúdo da organização por meio do emprego das tecnologias existentes = 23% (APQC, 2019, p. 16).

Comentário da APQC: a gestão de conteúdo continua sendo um problema de processo. Os maiores desafios consistem em definir autoria e responsabilidades, fazer com que os usuários finais possam contribuir e armazenar conteúdo de forma útil, bem como atualizar e descartar itens antigos para que o sistema não fique cheio de informação desatualizada e irrelevante. Com os processos certos, a organização poderá melhorar a experiência dos usuários com os sistemas atuais, assim como garantir que a instituição estará preparada para utilizar a nova geração de ferramentas. Seis ações importantes para que a gestão de conteúdo seja eficaz são: i) alinhar o tipo e formato do conteúdo com o público-alvo; ii) criar papéis e processos para identificar as lacunas de conteúdo; iii) criar taxonomias que reflitam a maneira como os usuários veem o conteúdo; iv) estabelecer canais diferentes para conteúdos avaliados e não avaliados; v) definir claramente as pessoas que serão responsáveis pela revisão e descarte de conteúdo desatualizado, redundante e trivial; e vi) capacitar os funcionários sobre como usar os mecanismos de busca para encontrar conteúdo (APQC, 2019, p. 16).

1.8 Prioridades no uso de tecnologias

Quando o assunto é o uso de tecnologias de suporte à GC, a transformação digital é o que está influenciando a maioria das decisões organizacionais e investimentos em 2019. Um dos objetivos da transformação digital é aumentar a integração entre sistemas e por meio da organização (APQC, 2019, p. 20).

Resultados – de acordo com as organizações, as dez tecnologias a serem adotadas ou atualizadas em 2019: plataforma digital integrada como o Office 365 = 49%; ferramenta de busca = 28%; ferramenta de gestão de dados = 27%; ferramenta/sistema de gestão de aprendizagem = 27%; inteligência artificial e computação cognitiva = 18%; aprendizagem de máquinas = 18%; plataforma/ferramenta corporativa de colaboração isolada = 17%; *chatbots* (um programa de computador que tenta simular um ser humano na conversação com as pessoas – o objetivo é responder às perguntas de tal forma que as pessoas tenham a impressão de estar conversando com outra pessoa, e não com um programa de computador) = 15%; ferramenta para encontrar especialistas (exemplo: páginas amarelas) = 14% (APQC, 2019, p. 20).

Comentário da APQC: as primeiras organizações começaram a migrar para *cloud computing* (plataformas em nuvem) há alguns anos. No entanto, a velocidade da mudança está aumentando rapidamente. Empresas vendedoras como a Microsoft e a Google estão cada vez mais convencendo as organizações a ver o *software* como um serviço. Lideranças na área de GC estão propondo cada vez mais que suas organizações migrem para *softwares* em nuvem (APQC, 2019, p. 20).

1.9 Tendências para o futuro: as iniciativas de GC que terão o maior impacto nas organizações em 2019

A grande surpresa aqui é que os dois assuntos principais não são ferramentas ou tecnologias, mas metodologias para desenhar soluções e gerenciar o trabalho (APQC, 2019, p. 20).

Resultados – as forças maiores que influenciarão a GC nas organizações em 2019: metodologias ágeis = 30%; *design thinking*/desenho centrado nas pessoas = 29%; migrar para plataformas digitais integradas como o Office 365 = 25%; analítica avançada/preditiva = 22%; aplicativos móveis/ acessibilidade = 16%; *journey mapping* (apresentação visual de todas as interações que um cliente tem com o negócio ou a marca da empresa) = 14%; automação do processo robótico = 11%; computação cognitiva/inteligência artificial = 11%; *crowdsourcing*/ *ideation* (processo criativo de gerar, desenvolver e comunicar novas ideias, em que uma ideia é entendida como um elemento básico do pensamento, que pode ser visual, concreto ou abstrato – a ideiação compreende todas as etapas de um ciclo de pensamento, da inovação ao desenvolvimento, à atualização) = 11%; autotaxação = 9% (APQC, 2019, p. 22).

Comentário da APQC: quase um terço dos respondentes listaram as metodologias ágeis e *design thinking* de gerenciamento de projetos como as duas principais forças que influenciarão a GC nas suas organizações em 2019. Em virtude do ritmo acelerado das mudanças e da necessidade das organizações de se adaptarem às novas tecnologias, não é de se estranhar que as equipes de GC estejam procurando maneiras de se tornarem mais eficientes, responsivas e focadas no cliente (APQC, 2019, p. 22).

2 QUAL ERA A SITUAÇÃO DA GC NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS DE ACORDO COM A PESQUISA DO IPEA 2019-2020?

O Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea) realizou a pesquisa Gestão do Conhecimento nas Organizações Públicas 2019-2020 no período de 25 de novembro a 9 de dezembro de 2019, por meio de um questionário eletrônico do Google Docs com treze questões de múltipla escolha. O objetivo do trabalho foi conhecer as tendências da GC em órgãos e entidades da administração pública sob a perspectiva de servidores e gestores públicos diretamente envolvidos nas iniciativas. Embora o número de respondentes tenha sido pequeno (34), o estudo aponta tendências interessantes na área de GC no setor público (Batista, 2023).

Passamos, a seguir, a apresentar os principais aspectos apontados pelo estudo.

2.1 A grande maioria dos respondentes são servidores do Executivo federal

A grande maioria das pessoas que respondeu ao questionário (70,5%) trabalham no Executivo federal, com 35,3% da administração direta, 17,6% de fundações e autarquias e 17,5% de empresas públicas. O Judiciário aparece em segundo lugar, com 8,8% dos respondentes. Isso não é surpreendente, na medida em que o número de servidores e de iniciativas de GC no Executivo federal é bem maior do que nos demais poderes (Batista, 2023).

TABELA 1
Respondentes do Executivo federal, Judiciário, Legislativo, Ministério Público e outra (Em %)

Executivo federal	70,5
Administração direta	35,3
Fundações e autarquias	17,6
Empresa pública	17,6
Judiciário	8,8
Ministério Público	5,9
Outra	5,8
Legislativo	2,9

Fonte: Batista (2023).

2.2 Não há cargo ou função de destaque

Os respondentes ocupam uma grande variedade de cargos e funções, entre os quais podemos citar: bibliotecária, analista, administradora, técnico judiciário, agente administrativo, analista, psicólogo, analista de planejamento e gestão, assessora de cooperação internacional e chefe da subseção de capacitação. Merece destaque o fato de alguns respondentes ocuparem cargos e funções relacionados diretamente à GC, tais como chefe da coordenadoria de GC, chefe do setor de GC, coordenador de GC, diretor de GC. Isso indica que algumas organizações já contam de maneira formal com cargos e funções direcionadas à GC (Batista, 2023).

2.3 Predomina uma visão pessimista sobre a estratégia e os rumos da GC na organização

A maioria dos respondentes têm uma visão pouco otimista ou nem um pouco otimista da estratégia e dos rumos da GC nas suas organizações (55,9%). Como consequência, o percentual dos que são otimistas (8,8%) e muito otimistas (5,9%) é pequeno (total de 14,7%). Aproximadamente um terço (29,4%) é moderadamente otimista. Esse número significativo de servidores e gestores com uma visão

pessimista do futuro da GC no setor público pode estar relacionada a alguns fatores como a descontinuidade administrativa e a falta de comprometimento da alta administração atual com a implementação da GC (Batista, 2023).

TABELA 2
Visão quanto à estratégia e aos rumos da GC nas organizações
(Em %)

Moderadamente otimista	29,4
Pouco otimista	29,4
Nem um pouco otimista	26,5
Otimista	8,8
Muito otimista	5,9

Fonte: Batista (2023).

2.4 A maioria das organizações não conta com orçamento para implementar a GC

Um percentual elevado de organizações (52,9%) não teve orçamento para a GC em 2019 e não terá em 2020. Em 20,6% delas, o orçamento de 2020 será o mesmo de 2019, e em apenas 8,8% haverá aumento de 2019 para 2020. Em quase 15% haverá cortes no orçamento destinado à GC (14,7%). Isso confirma que GC não é ainda prioridade para a alta administração na maioria das organizações (Batista, 2023).

TABELA 3
Orçamento destinado à GC
(Em %)

Minha organização não tem orçamento destinado à GC	52,9
Permanecerá o mesmo	20,6
Reduzirá um pouco	14,7
Aumentará um pouco	8,8
Aumentará significativamente	2,9
Reduzirá significativamente	0,0

Fonte: Batista (2023).

2.5 O maior foco da GC é aumentar a participação das pessoas

A preocupação com aumentar a participação das pessoas nas iniciativas de GC aparece como o principal foco da GC (44,1%), seguida de perto pelo interesse em definir e melhorar a estratégia de GC (41,2%), totalizando 85% do total de respostas. Em terceiro lugar, está viabilizar o compartilhamento e a colaboração entre as equipes e entre as unidades gerenciais, com 29,4%, seguido de identificar, mapear e priorizar o conhecimento essencial, com 23,5%. Esses resultados mostram que, na percepção dos respondentes, a implementação da GC na organização ainda envolve um número pequeno de servidores. Já a preocupação com a estratégia de GC mostra uma certa maturidade dos que estão diante da implementação da GC, na medida em que a ausência de estratégia é, segundo os especialistas, uma das maiores causas de fracasso na implementação da GC nas organizações (Batista, 2023).

TABELA 4
Foco na implementação da GC
(Em %)

Aumentar a participação das pessoas nas iniciativas de GC	44,1
Definir ou melhorar a estratégia de GC	41,2
Viabilizar o compartilhamento e a colaboração entre as equipes e entre as unidades gerenciais (coordenações, divisões, departamentos etc.)	29,4
Outro	23,3
Identificar, mapear e priorizar o conhecimento essencial	23,5
Capturar o conhecimento explícito e produzir conteúdo	20,6

Fonte: Batista (2023).

2.6 A implementação/aperfeiçoamento de melhores práticas é o processo de GC mais citado

Quase 60% dos participantes responderam que suas organizações pretendem implementar ou aperfeiçoar a identificação e a disseminação de melhores práticas (58,8%). A segunda prática/processo de GC mais citada é a captura e transferência do conhecimento de especialistas (32,4%). Isso mostra que há um forte foco na gestão do conhecimento explícito (captura, documentação, organização e disseminação do conhecimento explicitado). Por sua vez, a gestão do conhecimento tácito aparece em segundo plano, com os processos de comunidades de prática sendo citados por 29,4% dos respondentes, as reuniões, *webinar* e/ou outros eventos para compartilhar conhecimento, por 26,5%, e a colaboração interna e estabelecimento de redes sociais, por 26,5% (Batista, 2023).

TABELA 5
Melhores práticas
(Em %)

Identificar e disseminar melhores práticas	58,8
Capturar e transferir o conhecimento de especialistas	32,4
Comunidades de prática	29,4
Reuniões, <i>webinar</i> e/ou outros eventos para compartilhar conhecimento	26,5
Colaboração interna e estabelecimento de redes sociais	26,5
Gestão de conteúdo	23,5
Identificação de especialistas	20,6
Outros	17,4
Lições aprendidas e análises pós-ação	14,7

Fonte: Batista (2023).

2.7 Muitas organizações não pretendem priorizar a captura e a transferência de conhecimento

Embora 35,3% dos respondentes tenham indicado que o foco das suas organizações na captura e transferência do conhecimento acontecerá por meio da identificação, mapeamento e priorização do conhecimento essencial, e que, em muitas instituições, o foco será ou na adoção de novas tecnologias para facilitar tal captura (23,5%) ou no melhor alinhamento entre a captura e transferência e as necessidades da organização (23,5%), merece destaque o elevado percentual de organizações em que a captura e a transferência do conhecimento não serão prioridade (38,2%). Isso mostra que muitas organizações públicas ainda não percebem o elevado risco de perder o conhecimento existente em virtude de fatores como aposentadoria e rotatividade (Batista, 2023).

TABELA 6
Captura e transferência do conhecimento
(Em %)

Não se aplica	38,2
Identificar, mapear e priorizar o conhecimento essencial da organização	35,3
Adotar novas tecnologias para facilitar a captura e transferência do conhecimento	23,5
Alinhar melhor a captura e transferência do conhecimento com as necessidades da organização	23,5
Melhorar os processos e as políticas de captura e transferência do conhecimento essencial	20,6
Lançar um novo programa ou uma nova abordagem para capturar e transferir o conhecimento essencial da organização	14,7
Outros	2,9

Fonte: Batista (2023).

2.8 O principal foco na implementação de comunidades de prática será o aumento da participação

A metade dos respondentes apontou que o foco na implementação das comunidades de prática e no incentivo à colaboração em 2020 será referente ao aumento da participação das pessoas nas plataformas e ferramentas de colaboração (50%). Isso mostra uma importante mudança do foco, da área da tecnologia (adoção de plataformas e de ferramentas de colaboração) para a das pessoas (aumentar sua participação). Outro aspecto importante é o fato de 17,6% dos respondentes terem apontado que o foco será o melhor alinhamento das plataformas e ferramentas colaborativas com os objetivos organizacionais. Esse foco em agregar valor à organização mostra uma maior maturidade na implementação da GC (Batista, 2023).

TABELA 7
Foco na implementação de comunidades de prática
(Em %)

Aumentar a participação das pessoas nas plataformas e ferramentas de colaboração	50
Alinhar melhor as plataformas e ferramentas colaborativas com os objetivos organizacionais	17,6
Elaborar ou atualizar a estratégia das comunidades de prática	8,8
Outros	5,8
Adotar uma plataforma digital integrada como o Office 365	2,9
Aumentar a participação nas comunidades de prática existentes	0,0

Fonte: Batista (2023).

2.9 Gestão de conteúdo não será prioridade em quase 60% das organizações

Dos respondentes, 58,8% indicaram que a gestão de conteúdo não será prioridade nas suas organizações. Para aquelas organizações que pretendem priorizar a gestão de conteúdo, o foco incidirá sobre a melhoria dos processos e políticas (29,4%), a elaboração de uma taxonomia nova ou a atualização da existente (17,6%) e o aumento da utilização ou participação das pessoas na gestão de conteúdo usando a tecnologia existente (17,6%). Como a gestão de conteúdo é elemento importante para a estratégia de retenção do conhecimento organizacional, merece destaque o fato de um elevado número de organizações não a considerarem prioritária (Batista, 2023).

TABELA 8
Gestão de conteúdo
(Em %)

Não se aplica	58,8
Melhorar os processos e as políticas de gestão de conteúdo	29,4
Elaborar uma taxonomia nova ou atualizar a existente	17,6
Aumentar a utilização ou participação das pessoas na gestão de conteúdo usando a tecnologia existente	17,6
Elaborar ou atualizar a estratégia de gestão de conteúdo	14,7
Implementar uma plataforma digital integrada como o Office 365	5,9
Outros	2,9

Fonte: Batista (2023).

2.10 A transformação digital é considerada uma realidade em quase metade das organizações

Para 47,1% dos respondentes, a organização em que eles trabalham está passando por uma transformação digital. Chama atenção o elevado percentual daqueles que acreditam que esta revolução ainda não está ocorrendo nas suas instituições (44,1%), conforme Batista (2023).

TABELA 9
Transformação digital
(Em %)

Sim	47,1
Não	44,1
Não sei	8,8

Fonte: Batista (2023).

2.11 Quase metade das organizações pretendem adotar ferramentas de gestão de dados

A tecnologia que será mais utilizada em 2020, de acordo com os respondentes, será a ferramenta de gestão de dados (47,1%). Em seguida, aparecem a plataforma digital integrada (32,4%) e a ferramenta de busca (29,4%). Merece destaque o fato de apenas 11,8% dos respondentes terem indicado a ferramenta ou plataforma autônoma de colaboração. A preocupação com a adoção de plataformas digitais integradas revela também um aumento de maturidade na implementação da GC

porque essa atitude é encontrada com mais frequência em instituições que se encontram em estágios mais avançados na institucionalização da GC (Batista, 2023).

TABELA 10
Ferramentas de gestão de dados
(Em %)

Ferramenta de gestão de dados	47,1
Plataforma digital integrada tal como o Office 365	32,4
Ferramenta de busca	29,4
Ferramenta/sistema de gestão de aprendizagem	23,5
Chatbot ¹	17,6
Ferramenta de identificação de especialistas	14,7
Outras	14,5
Aprendizagem de máquinas	11,8
Ferramenta ou plataforma autônoma de colaboração	11,8
Inteligência artificial/computação cognitiva	8,8

Fonte: Batista (2023).

Nota: ¹ *Chatbot* é um programa de computador que tenta simular um ser humano na conversação com as pessoas. O objetivo é responder às perguntas de tal forma que as pessoas tenham a impressão de estar conversando com outra pessoa, e não com um programa de computador.

2.12 As principais iniciativas que influenciarão a GC em 2020 serão a metodologia ágil e o *design thinking*

A metodologia ágil e o *design thinking* aparecem como as iniciativas que mais influenciarão a GC nas organizações em 2020. Estas práticas foram citadas, respectivamente, por 47,1% e 44,1% dos respondentes. Isso mostra que práticas voltadas para a participação das pessoas estarão em alta nas organizações. Estes resultados coincidem com aqueles da pesquisa realizada pela APQC junto a profissionais de GC nos Estados Unidos em 2019 e mostra uma importante mudança do viés tecnológico para o foco nas pessoas na implementação da GC nas organizações (Batista, 2023).

TABELA 11
Principais iniciativas de GC
 (Em %)

Metodologia ágil	47,1
<i>Design thinking/design</i> centrado no ser humano	44,1
Adoção de plataformas digitais integradas como o Office 365	32,4
Aplicativos para aparelhos móveis/acessibilidade	26,5
Análise preditiva e avançada	20,6
Outro	17,4
Computação cognitiva/inteligência artificial	11,8
Mapeamento da jornada do usuário (<i>customer journey mapping</i>)	8,8
Automação de processos robóticos	5,9

Fonte: Batista (2023).

2.13 Gestão da mudança é a principal habilidade a ser adquirida

Quase 60% dos respondentes apontaram a gestão da mudança como a principal habilidade a ser desenvolvida pelos membros das suas equipes (55,9%). Isso demonstra que há, em muitas instituições, o entendimento de que a implementação da GC está relacionada com a mudança da cultura organizacional. A gestão de projetos (52,9%) e a gestão de dados (50%) aparecem, respectivamente, em segundo e terceiro lugares como habilidades a serem desenvolvidas (Batista, 2023).

TABELA 12
Gestão da mudança
 (Em %)

Gestão da mudança	55,9
Gestão de projetos	52,9
Gestão de dados	50,0
Habilidades interpessoais	44,1
Habilidade de fazer análise preditiva e avançada	29,4
Outro	2,9

Fonte: Batista (2023).

3 O QUE A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL REPRESENTA PARA A GC?

A transformação digital representa uma oportunidade para que a GC passe a ocupar um papel mais estratégico na organização. A experiência da área de GC em ajudar as pessoas no uso de ferramentas tecnológicas colaborativas a coloca em uma posição vantajosa na adoção de novas tecnologias digitais. As plataformas integradas à computação em nuvem como, por exemplo, a Microsoft 365, ajudam a gerenciar o conhecimento nos fluxos de trabalho dos funcionários. Além disso, facilitam o trabalho da equipe de GC no sentido de oferecer conteúdo e *expertise* baseados na atuação dos colaboradores nas plataformas.

As plataformas digitais aumentarão a capacidade da área de GC de monitorar e analisar tendências para identificar necessidades de conhecimento, assim como para melhorar de maneira contínua os métodos utilizados. Entretanto, a transformação digital ameaça a estabilidade do fluxo de conhecimento organizacional, uma vez que lacunas podem surgir à medida que as empresas adotam novas tecnologias e métodos de trabalho. Nesse caso, o conhecimento essencial pode se perder porque ocorrem mudanças nos papéis e na estrutura organizacional. Isto reforça ainda mais a importância das equipes de GC de focar os fundamentos da GC, a saber: definição de estratégia, comprometimento dos funcionários, e identificação do conhecimento essencial, pois tais fundamentos ajudam as organizações a se adaptarem às novas tecnologias.

4 QUAL É O FUTURO DA GC E QUAIS SÃO AS PRINCIPAIS TENDÊNCIAS RELACIONADAS AO TEMA A SEREM OBSERVADAS NAS ORGANIZAÇÕES NOS PRÓXIMOS ANOS?

O futuro da GC dependerá de como esta área funcional da administração reagirá às tendências que podem ser observadas nas organizações atualmente, a saber: i) aumento da colaboração nos processos de trabalho; ii) sinergia entre a gestão da informação (GI) e a GC; iii) ênfase cada vez maior na inovação; e iv) crescimento da importância da gestão de riscos e da ética (Dalkir, 2017, p. 496-497).

A primeira tendência que quero destacar é o excesso de informação. Observa-se um volume cada vez maior de informação nas organizações. Tudo indica que as empresas não conseguirão ser eficientes e eficazes se continuarem armazenando os conteúdos em diversos sistemas informacionais e se não evitarem a proliferação descontrolada de tais conteúdos. Está cada vez mais difícil para os funcionários localizar os recursos informacionais e os ativos de conhecimento que eles precisam para executar suas atividades. Além disso, muitas decisões e ações executadas nas organizações não usam o melhor conhecimento disponível. Ora, este é exatamente um dos principais objetivos da GC: garantir que o melhor conhecimento disponível será utilizado no processo de tomada de decisões e nos processos de trabalho (Dalkir, 2017, p. 496-497).

Outra tendência que se observa nas organizações é a dificuldade crescente de lidar com desafios culturais. Os problemas culturais estão relacionados à maneira como as organizações educam, capacitam e desenvolvem as competências dos funcionários. A educação tradicional baseada na transmissão de conteúdos não atende à necessidade de desenvolver as competências essenciais dos colaboradores, isto é, o conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes e valores imprescindíveis para os profissionais no século XXI (Dalkir, 2017, p. 496-497).

Outra tendência que se pode observar nas organizações é a multiplicação de ferramentas tecnológicas e sistemas que armazenam as informações e o conhecimento em diversas bases. Isso dificulta a busca, o acesso e o uso dos recursos informacionais e dos ativos do conhecimento essenciais da organização. Para lidar com esta situação, será necessário viabilizar, por meio da GI e GC, a construção de um ambiente de acesso personalizado, adaptado e organizado para que os usuários possam usar o conhecimento nas suas atividades diárias. As ferramentas inteligentes com a capacidade de saber quem são os funcionários, que trabalho realizam e o que estão buscando fazer no dia a dia terão um papel importante nas organizações. Na GC do futuro, ferramentas inteligentes serão capazes de reunir e resumir o conteúdo que os profissionais precisam para ajudá-los a utilizar e compartilhar estes ativos de conhecimento com seus colegas (Dalkir, 2017, p. 496-497).

No futuro, as organizações precisarão ter uma visão abrangente e inclusiva, isto é, será necessário implementar a GC e a GI. Os futuros programas de GC, como o da Universidade de Columbia (Estados Unidos), deverão adotar um método abrangente baseado na gestão da informação e na colaboração. A GI e as tecnologias da informação e das comunicações continuarão a integrar dados e ferramentas analíticas de previsão para gerenciar conhecimento. Haverá também uma ênfase maior na padronização dos processos e do conteúdo de GC, na governança e no desenvolvimento de equipes. Este método combinará GI com GC e colaboração, sendo o foco em crescimento, produtividade e impacto social. Esta abordagem contempla as principais dimensões da GC: gestão de ativos intangíveis e gestão da colaboração. Além disso, isto é perfeitamente compatível com os maiores objetivos de GC: eficiência operacional por meio da reutilização do conhecimento existente e desenvolvimento da capacidade inovadora. O método está também alinhado aos dois processos principais da GC: compartilhar conhecimento entre colegas atualmente e preservar o conhecimento para uso futuro dos funcionários que virão a trabalhar na organização (Dalkir, 2017, p. 496-497).

Caberá à GC, simultaneamente, disseminar o conhecimento internamente por meio de melhores práticas e lições aprendidas, mas também ter um olhar externo e ampliar as redes de relacionamentos entre os colaboradores da organização e de outras instituições para aprender, inovar e contribuir para os objetivos de GC da sociedade (Dalkir, 2017, p. 496-497).

Finalmente, será necessário continuar a tratar de assuntos como propriedade intelectual, privacidade e segurança da informação, e leis trabalhistas. A gestão de riscos deverá ser incluída nos projetos de GC de maneira explícita, incluindo os riscos relacionados aos direitos autorais e aos direitos de funcionários. A GC deverá também elaborar um código de ética como outras áreas profissionais, por exemplo, o direito, a medicina e a engenharia (Dalkir, 2017, p. 496-497).

No futuro, a GC passará a ser, mais do que uma área funcional da administração, a maneira de gerenciar das organizações. No curto prazo, ela contribuirá para a utilização eficaz dos recursos informacionais e dos ativos de conhecimento disponíveis na organização. No longo prazo, a GC contribuirá para ampliar as oportunidades de atuação da empresa, assim como para fortalecer a capacidade de oferecer produtos e serviços de qualidade, de competir, de ser sustentável e de sobreviver em um ambiente complexo e em constante mudança (Dalkir, 2017, p. 496-497).

REFERÊNCIAS

Este capítulo apresenta uma relação de referências que serviram de base para as respostas apresentadas ao longo de toda a obra. São livros, artigos, materiais didáticos, sítios da internet, vídeos e outras fontes consultadas.

APO – ASIAN PRODUCTIVITY ORGANIZACION. **Knowledge management: facilitators' guide**. Singapura: APO, 2009. Disponível em: <<https://bit.ly/3IuNqFY>>. Acesso em: 18 out. 2020.

_____. **Knowledge management: facilitators' guide**. Tokyo: APO, 2020a. Disponível em: <<https://bit.ly/3E9WFZa>>. Acesso em: 1º fev. 2023.

_____. **Knowledge management: tools and techniques manual**. Tokyo: APO, Jan. 2020b. Disponível em: <<https://bit.ly/3Csux2B>>. Acesso em: 23 set. 2020.

APQC – AMERICAN PRODUCTIVITY AND QUALITY CENTER. **How mature is your KM program: using APQC's KM capability assessment tool**. [S.l.]: APQC, 2011. Disponível em: <<https://bit.ly/3Io9rED>>.

_____. **Knowledge management in 2019**. Houston: APQC, March 13, 2019. Disponível em: <<https://bit.ly/40xj77j>>. Acesso em: 14 mar. 2023.

_____. **Knowledge management glossary**. [S.l.]: APQC, 2022. Disponível em: <<https://bit.ly/3kln1kh>>. Acesso em: 17 fev. 2023.

APQC ANNOUNCES inaugural excellence in knowledge management award; names 13 winning organizations. **APQC**, May 7, 2019. Disponível em: <<https://bit.ly/3vLygEO>>. Acesso em: 22 maio 2019.

ARAMBURU, N.; SAENZ, J.; BLANCO, C. E. Structural capital, innovation capability, and company performance in technology-based colombian firms. **Cuadernos de Gestión**, v. 15, n. 1, p. 39-60, 2015.

ASAZU, C. 10º Concurso Inovação na Gestão Pública Federal. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 57, n. 1, p. 113-123, jan.-mar. 2006. Disponível em: <<https://bit.ly/3WXHZ6Y>>. Acesso em: 25 jun. 2019.

ARRUDAS, M. O que significa *design thinking*? **Auspín**, 5 mar. 2020. Disponível em: <<https://bit.ly/3FOlzOP>>. Acesso em: 20 mar. 2023.

AYUSO, S. *et al.* Does stakeholder engagement promote sustainable innovation orientation? **Industrial Management and Data Systems**, v. 111, n. 9, p. 1399-1417, 2011.

BARNES, S.; MILTON, N. **Designing a successful KM strategy**: a guide for the knowledge management professional. Medford: Information Today, 2015.

BATISTA, F. F. **Governo que aprende**: gestão do conhecimento em organizações do Executivo federal. Brasília: Ipea, 2004.

_____. **Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira**: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão. Rio de Janeiro: Ipea, 2012. 130 p.

_____. **Gestão do conhecimento na administração pública**: resultados da pesquisa Ipea 2014 – grau de externalização e formalização. Brasília: Ipea, 2015a. 139 p.

_____. Por que os programas de gestão do conhecimento (GC) fracassam? **Observatório Ipea de Gestão do Conhecimento**, 30 abr. 2015b. Disponível em: <<https://bit.ly/40z9g0U>>. Acesso: 15 mar. 2023.

_____. Knowledge management in the public sector: some Canadian success factors. *In*: BATISTA, F. F. (Org.). **Experiências internacionais de implementação da gestão do conhecimento no setor público**. Rio de Janeiro: Ipea, 2016. p. 15-45.

_____. **Pesquisa Ipea 2019-2020 de gestão do conhecimento na administração pública**. Brasília: Ipea, 2023. No prelo.

BATISTA, F. F. *et al.* **Gestão do conhecimento na administração pública**. Brasília: Ipea, 2005. (Texto para Discussão, n. 1095).

BATISTA, F. F. *et al.* The relationship between knowledge management and innovation in large companies: a structured literature review. *In*: EUROPEAN CONFERENCE ON KNOWLEDGE MANAGEMENT, 18., 2017, Barcelona. **Proceedings...** Barcelona: [s.n.], 2017, p. 81-89.

BATISTA, F. F.; GOMES, C. de A. How knowledge management improved the performance of the Brazilian Civil Aviation Agency. *In*: REMENYI, D. **Knowledge management and intellectual capital excellence awards**: an anthology of case histories 2016. Reino Unido: ACPI, 2016. p. 1-17.

BUKOWITZ, W. R.; WILLIAMS, R. L. **Manual de gestão do conhecimento**: ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa. Porto Alegre: Bookman, 2002.

CAMPOS, V. F. **TQC**: controle da qualidade total no estilo japonês. 9. ed. Nova Lima: Editora Falconi, 2014.

CONHECIMENTO tácito e explícito. **iMasters**, 12 nov. 2008. Disponível em: <<https://bit.ly/3YKVKWM>>. Acesso em: 1^a fev. 2023.

COSTA, V.; MONTEIRO, S. Knowledge processes, absorptive capacity and innovation: a mediation analysis. **Knowledge and Process Management**, v. 23, n. 3, p. 207-218, 2016.

DALKIR, K. Knowledge management in public sector: some Canadian success factors. *In*: BATISTA, F. F. (Org.). **Experiências internacionais de implementação da gestão do conhecimento no setor público**. Rio de Janeiro: Ipea, 2016. p. 24-26.

_____. **Knowledge management in theory and practice**. 3rd ed. Cambridge: MIT Press, 2017.

DAVENPORT, T. H.; DE LONG, D. W.; BEERS, M. C. Successful knowledge management projects. **Sloan Management Review**, v. 39, p. 43-57, 1998.

DENNING, S. **The leader's guide to storytelling**: mastering the art and discipline of business narrative. São Francisco: Jossey-Bass, 2011. 348 p.

DEWA is first organisation in the world do receive ISO 56002 in innovation management and first utility worldwide to receive ISO 30401 in knowledge management. **Dubai Electricity & Water Authority**, Aug. 26, 2019. Disponível em: <<https://bit.ly/3QpLLaW>>. Acesso em: 27 ago. 2019.

DIXON, N. Three eras of knowledge management. **YouTube**, July 25, 2012. Disponível em: <<https://bit.ly/3WVda2L>>. Acesso em: 8 out. 2020.

DONATE, M. J.; GUADAMILLAS, F. Organizational factors to support knowledge management and innovation. **Journal of Knowledge Management**, v. 15, n. 6, p. 890-914, 2011.

DRUCKER, P. F. **Management challenges for the 21st century**. New York: Harper Business, 1999.

ENTREVISTAS: GC na Marinha – engenheiro Rafael Dutra (entrevista completa). [s.l.] : [s.n.], 2023. 1 vídeo (6 min). Publicado pelo canal de Fábio Ferreira Batista. Disponível em: <<https://bit.ly/3ni5Od4>>. Acesso em: 28 abr. 2023.

ESCOLA DE GUERRA NAVAL. Programa de Submarino (Prosub). **Escola de Guerra Naval**, 19 jun. 2019. Vídeo com entrevista do capitão de fragata engenheiro Rafael Dutra.

GAGNÉ, M. *et al.* Why employees don't share knowledge with each other. **Harvard Business Review**, July 19, 2019. Disponível em: <<https://bit.ly/2JPQhZZ>>. Acesso em: 25 jul. 2019.

HARVEY, J-F. Managing organizational memory with intergenerational knowledge transfer. **Journal of Knowledge Management**, v. 16, n. 3, p. 400-417, 2012.

HUBERT, C.; LEMONS, D. **APQC's levels of knowledge management maturity**. Houston: APQC, Nov. 25, 2019. Disponível em: <<https://bit.ly/3Zhme3f>>. Acesso em: 22 maio 2019.

IACONO, M. P. *et al.* Knowledge creation and inter-organizational relationships: the development of innovation in the railway industry. **Journal of Knowledge Management**, v. 16, n. 4, p. 604-616, 2012.

ISO – INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. **ISO 30401:2018**: knowledge management systems – requirements. 1st ed. [S.l.]: ISO, Nov. 2018.

KALLING, T. The lure of simplicity: learning perspectives on innovation. **European Journal of Innovation Management**, v. 10, n. 1, p. 65-89, 2007.

KODAMA, M. Innovation through networked strategic communities: case study of NTT DoCoMo. **Journal of Management Development**, v. 24, n. 2, p. 169-187, 2005.

LAMBE, P.; TAN, E. **KM approaches methods and tools**: a guidebook. Singapura: Straits Knowledge, 2008.

LLORIA, M. B.; PERIS-ORTIZ, M. Knowledge creation: the ongoing search for strategic renewal. **Industrial Management and Data Systems**, v. 114, n. 7, p. 1022-1035, 2014.

MATSUSHITA Electric muda para Panasonic Corporation. **Jornal do Brasil**, 1º out. 2008. Disponível em: <<https://bit.ly/3vPJWX6>>. Acesso em: 28 fev. 2015.

MEHTA, N. Successful knowledge management implementation in global software companies. **Journal of Knowledge Management**, v. 12, n. 2, p. 42-56, 2008.

MILTON, N. **What can KM learn from air-conditioning?** 6 lessons for knowledge management implementation. [S.l.]: Knoco Ltd., 2008. Disponível em: <<https://bit.ly/42D4GjS>>. Acesso: 9 mar. 2023.

_____. Why some knowledge is information, also vice versa, and what to do about it. **Knoco Stories**, Sept. 5, 2017. Disponível em: <<https://bit.ly/3WTo0pU>>. Acesso em: 8 out. 2020.

MILTON, N.; LAMBE, P. **The knowledge manager's handbook**: a step-by-step guide to embedding effective knowledge management in your organization. 1st ed. London: Koogan Page, 2016. 303 p.

NONAKA, I. A empresa criadora do conhecimento. *In*: TAKEUCHI, H; NONAKA, I. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008. p. 39-53.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação do conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997. 13ª reimpressão.

PROSERVEIT. Developing a content management strategy: what you need to know. **ProServeIT**, 3 jun. 2020. Disponível em: <<https://bit.ly/3K65V3R>>. Acesso em: 20 mar. 2023.

PRUSAK, L.; DAVENPORT, T. H. **Working knowledge**: how organizations manage what they know. Boston: Harvard Business School Press, 1998.

RHEM, A. J. Is there a doctor in the house? Knowledge management in healthcare. *In*: RHEM, A. J. **Knowledge management in practice**. Boca Raton: CRC Press, 2017. p. 141-157.

ROSA, J. A.; QUALLS, W. J.; FUENTES, C. Involving mind, body, and friends: management that engenders creativity. **Journal of Business Research**, v. 61, n. 6, p. 631-639, 2008.

SEEMANN, P. A prescription for knowledge management: what Hoffmann-LaRoche's case can teach others. **Perspectives on Business Innovation**, p. 26-33, 1997. Disponível em: <<https://bit.ly/3QrFyHd>>. Acesso em: 19 jul. 2020.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina**: a arte e prática da organização que aprende. 29. ed. Rio de Janeiro: Editora Best Seller, 2013.

STOREY, C.; KAHN, K. B. The role of knowledge management strategies and task knowledge in stimulating service innovation. **Journal of Service Research**, v. 13, n. 4, p. 397-410, 2010.

STRAITS KNOWLEDGE. **KM Method Cards**: 80 approaches, methods and tools for knowledge managers and KM activists. [S.l.]: Straits Knowledge, 2013.

TCU – TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Glossário de termos do controle externo**. Brasília: TCU, 2017. Disponível em: <<https://bit.ly/3XwF70d>>. Acesso em: 2 fev. 2023.

TORTORIELLO, M. The social underpinnings of absorptive capacity: the moderating effects of structural holes on innovation generation based on external knowledge. **Strategic Management Journal**, v. 36, n. 4, p. 586-597, 2015.

WEIDNER, D. **Blended & Enriched Certified Knowledge Manager (CKM) Program Workbook, V4.0**. [S.l.]: Knowledge Management Institute, 2014.

WHY some knowledge is also information, also vice versa, and what to do about it. **Knoco Stories**, 18 Sept. 2017. Disponível em: <<https://bit.ly/3S1Lp6H>>. Acesso em: 15 fev. 2023.

SITES

APQC – AMERICAN PRODUCTIVITY AND QUALITY CENTER. Knowledge Management Capability Assessment Tool. Disponível em: <<https://bit.ly/3jV1vII>>. Acesso em: 22 maio 2019.

_____. Knowledge management frequently asked questions. Disponível em: <<https://bit.ly/3Iw0oDI>>. Acesso em: 31 out. 2020.

DREAMHOST. Discussion list overview. Disponível em: <<https://bit.ly/3n7KgPF>>. Acesso em: 20 mar. 2023.

FAQ – FREQUENT ASKED QUESTIONS. Knowledge Management FAQ. Disponível em: <<https://bit.ly/2LtTMVr>>. Acesso em: 19 jul. 2020.

IGI GLOBAL. What is Knowledge-Based Economy. Disponível em: <<https://bit.ly/3K3W1Qm>>. Acesso em 9 mar. 2023.

IPEA – INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. Observatório Ipea de Gestão do Conhecimento e Inovação na Administração Pública. Disponível em: <<https://bit.ly/3SB7s4t>>. Acesso em: 23 fev. 2023.

KNOCO LTD. Global Survey of Knowledge Management 2020-2021 including trends and analyses involving the 2014 and 2017 data updated for the impact of covid. Disponível em: <<https://bit.ly/40AvNui>>. Acesso em: 9 mar. 2023.

_____. Knowledge visits. Disponível em: <<https://bit.ly/3LPabGn>>. Acesso em: 20 mar. 2023.

_____. Knowledge exchange. Disponível em: <<https://bit.ly/3JGuHGw>>. Acesso em: 20 mar. 2023.

_____. Knowledge-capture interviews (also known as knowledge retention). Disponível em: <<https://bit.ly/3nimqkt>>. Acesso em: 20 mar. 2023.

PUSHPA, R. What is your content strategy to manage information and knowledge? Disponível em: <<https://bit.ly/3inOErV>>. Acesso em: 16 out 2020.

Ipea – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada

EDITORIAL

Coordenação

Aeromilson Trajano de Mesquita

Assistentes da Coordenação

Rafael Augusto Ferreira Cardoso

Samuel Elias de Souza

Supervisão

Ana Clara Escórcio Xavier

Everson da Silva Moura

Revisão

Alice Souza Lopes

Amanda Ramos Marques Honorio

Barbara de Castro

Brena Rolim Peixoto da Silva

Cayo César Freire Feliciano

Cláudio Passos de Oliveira

Clícia Silveira Rodrigues

Nayane Santos Rodrigues

Olavo Mesquita de Carvalho

Reginaldo da Silva Domingos

Jennyfer Alves de Carvalho (estagiária)

Katarinne Fabrizzi Maciel do Couto (estagiária)

Editoração

Anderson Silva Reis

Augusto Lopes dos Santos Borges

Cristiano Ferreira de Araújo

Daniel Alves Tavares

Danielle de Oliveira Ayres

Leonardo Hideki Higa

Natália de Oliveira Ayres

Capa

Danielle de Oliveira Ayres

Imagem

Freepik

The manuscripts in languages other than Portuguese published herein have not been proofread.

Ipea – Brasília

Setor de Edifícios Públicos Sul 702/902, Bloco C

Centro Empresarial Brasília 50, Torre B

CEP: 70390-025, Asa Sul, Brasília-DF

