

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA  
**ESPECIALIZAÇÃO EM INOVAÇÃO E TECNOLOGIAS NA EDUCAÇÃO**

**A INOVAÇÃO NA CONTRUÇÃO E NO COMPARTILHAMENTO DO  
CONHECIMENTO NO SERVIÇO PÚBLICO**

**Daniel De Lascio Berça** (Participante)

**Nível Meso. Tema 6 – Gestão e organização** (conforme categorização de nível e temática por ZAWACKI-RICHTER e ANDERSON, 2015)

Campinas

12/12/2020

## **1 PROBLEMA DE PESQUISA**

No limiar da terceira década do século XXI, conhecido também como era, ou sociedade, do conhecimento, este tornou-se o principal patrimônio das pessoas e organizações (MARONATO, 2018).

Conforme Ferreira *et al.* (2016), o importante não são as informações, disponíveis em abundância, mas o conhecimento, pois este gera riqueza, poder, capacidade de decisão, de modo que as organizações necessitam investir em uma gestão capaz de gerar, reter, difundir e aplicar um conhecimento adequado às necessidades estratégicas da organização.

Na administração pública, onde práticas de inovação têm sido adotadas para melhorar a qualidade e a eficiência dos serviços prestados, uma gestão adequada do conhecimento, tendo em vista todas as etapas do conhecimento, mas especialmente a retenção e disseminação do conhecimento tácito em um cenário de constante mudança, torna-se cada vez mais relevante.

Desta forma, propõe-se com esta pesquisa responder a seguinte pergunta: *quais são as formas inovadoras de construir e compartilhar o conhecimento no serviço público?*

## **2 CONTEXTUALIZAÇÃO E JUSTIFICATIVA**

Nas últimas décadas, o conhecimento tem adquirido cada vez mais relevância nas organizações públicas, como recurso gerido "para aumentar a eficiência; melhorar a qualidade e a efetividade social; e contribuir para a legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade na administração pública e para o desenvolvimento brasileiro." (BATISTA, 2012, p. 49).

O tema da inovação também tem sido tema de debate e diversas abordagens têm sido usadas no contexto público para "melhorar a qualidade e eficiência do serviço público ao aumentar a capacidade governamental em resolver problemas" (CAVALCANTE; CAMÕES, 2017, p. 119).

A inovação pode ser aplicada não apenas na geração de novos conhecimentos, mas também na sua aplicação e transmissão. Metodologias de inovação relacionadas à gestão do conhecimento podem ser úteis no mapeamento de desafio e no desenvolvimento de soluções construídas a partir do compartilhamento entre especialistas. (FERNANDES; SIHLER, 2018).

Ter uma forma de registrar e compartilhar conhecimento, apresentando-o de um modo que facilite o entendimento e diminua a curva de aprendizado, ganha cada vez mais relevância em um cenário de restrição orçamentária, sem novos concursos e com risco de perda de conhecimento pelas aposentadorias ou licenças dos servidores, somada a reestruturações internas que impliquem a mobilidade de servidores.

Desta forma, o presente trabalho busca rever os principais conceitos de gestão do conhecimento com foco em uma proposta de plano de ação a ser realizado primeiramente na área de gestão de pessoas da regional de São Paulo do Banco Central do Brasil e posteriormente replicado em outras áreas.

Para a relevância e aplicabilidade da proposta ela tem de ser de baixo custo e útil para os futuros usuários, sem adesão a modismos que prometem ser a solução de todos os problemas, mas que acaba não sendo usada ou esquecida.

A gestão do conhecimento eficaz é aquela que leva o conhecimento certo para a pessoa certa no momento certo (HAJRIC, 2018).

## **3 OBJETIVOS**

### **3.1 Objetivo geral**

Propor um plano de ação para a implementação de metodologias e ferramentas inovadoras de gestão do conhecimento no Banco Central do Brasil.

### **3.2 Objetivos específicos**

Levantar, na literatura específica, as principais metodologias e ferramentas de gestão do conhecimento adotadas no serviço público.

Identificar quais metodologias e ferramentas já estão em uso no Banco Central.

Levantar as necessidades e expectativas dos *stakeholders*.

Propor estratégias inovadoras para gestão e compartilhamento do conhecimento no Banco Central.

## **4 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **4.1. Conhecimento.**

O conceito de conhecimento é amplo e possui muitas variantes e classificações em relação aos tipos de conhecimento existentes, conforme observa-se na revisão conceitual apresentada nos parágrafos seguintes. Em primeiro lugar, deve-se diferenciar dados, informação e conhecimento.

Segundo Davenport e Prusak (2003), dados são um conjunto de fatos distintos e objetivos, relativos a eventos. São mensuráveis e quantificados, mas não são organizados e não possuem em si informações sobre padrões e contextos (HAJRIC, 2018).

Informação, segundo Bali, Wickramasinghe e Lehaney (2009), é o dado com relevância e propósito. Conforme Davenport e Prusak (2003), dados tornam-se informação quando o seu criador lhes acrescenta significado. Essa transformação ocorre ao agregar-se valor de diversas maneiras (Davenport e Prusak, 2003):

- Contextualização: sabemos qual a finalidade dos dados coletados.
- Categorização: conhecemos as unidades de análise ou os componentes essenciais dos dados.
- Cálculo: os dados podem ser analisados matematicamente ou estatisticamente.
- Correção: os erros são eliminados dos dados.
- Condensação: os dados podem ser resumidos para uma forma mais concisa.

Conhecimento é um conceito mais amplo e profundo que o de dados e informação. Segundo a definição de Davenport e Prusak (2003), conhecimento é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não

só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais.

Para Kebede (2010), o conhecimento é um agrupamento de dados e informação agrupados com as experiências individuais e informações pessoais, ou seja, aquelas que são formadas na mente individual. Segundo este autor, o conhecimento pode ser caracterizado de três formas distintas (KEBEDE, 2010):

- subjetivo: origina-se e localiza-se na mente das pessoas;
- objetivo: origina-se e localiza-se na mente das pessoas, mas pode ser compartilhado por meio de soluções de TI;agru
- social: origina-se nas interações sociais

Figura 1 – Conhecimento, informação e dados



Fonte: Elaborado pelo autor, baseado em Davenport e Prusak (2003), Hajric (2018), Bali, Wickramasinghe e Lehaney (2009) e Kebede (2010).

Conforme Nonaka e Takeuchi (2008), o conhecimento possui dois componentes: conhecimento explícito e conhecimento tácito. O conhecimento explícito pode ser expresso em palavras, números ou sons, e compartilhado na forma de dados,

fórmulas científicas, recursos visuais, áudio, especificações de produtos ou manuais. O conhecimento explícito pode ser rapidamente transmitido aos indivíduos, formal e sistematicamente. O conhecimento tácito, por outro lado, não é facilmente visível e explicável. Ele está profundamente enraizado nas ações e na experiência corporal do indivíduo, assim como nos ideais, valores ou emoções que ele incorpora. O conhecimento tácito possui duas dimensões, a *técnica* — que engloba as habilidades informais e de difícil detecção, muitas vezes captadas no termo “know-how” — e a *cognitiva* — que consiste em crenças, percepções, ideais, valores, emoções e modelos mentais tão inseridos em nós que os consideramos naturais.

De acordo com os mesmos autores (NONAKA; TAKEUCHI, 2008), uma organização cria e utiliza conhecimento convertendo o conhecimento tácito em conhecimento explícito, e vice-versa. Esse conhecimento é criado através de uma espiral (modelo SECI) que contém quatro movimentos, ou conversões:

1. Socialização – tácito para tácito; indivíduo para indivíduo:  
Compartilhar e criar conhecimento tácito através de experiência direta.
2. Externalização - tácito para explícito; indivíduo para grupo: Articular conhecimento tácito através do diálogo e da reflexão.
3. Combinação - explícito para explícito; grupo para organização:  
Sistematizar e aplicar o conhecimento explícito e a informação.
4. Internalização - explícito para tácito; organização para indivíduo:  
Aprender e adquirir novo conhecimento tácito na prática.

#### **4.2. Gestão do conhecimento.**

Segundo Hajric (2018), gestão do conhecimento é a gestão sistemática dos ativos de conhecimento de uma organização com o propósito de criar valor e atender a requisitos táticos e estratégicos; consiste em iniciativas, processos, estratégias e sistemas que mantêm e aumentam o armazenamento, a avaliação, o compartilhamento, o refinamento e a criação do conhecimento.



Conforme o Canada School of Public Service (CSPS; HILL, 2016), a gestão do conhecimento é um conjunto de práticas que criam, organizam e alavancam conhecimentos coletivos no sentido de melhorar o desempenho organizacional.

Para Neves (2014, p. 75):

Gestão de Conhecimento é uma disciplina da administração organizacional que se preocupa com a gestão das pessoas, da infraestrutura e dos processos organizacionais para uma melhoria dos processos de conhecimento. O propósito da gestão do conhecimento é ajudar a organização a atingir os seus objetivos estratégicos.

#### **4.3. Inovação.**

De acordo com Manual de Oslo (OCDE; EUROSTAT, 2005, p. 55), uma inovação é

A implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas.

No caso da inovação no governo, segundo Cavalcante e Cunha (2017, p. 25):

Pode ser compreendida sob três formatos: i) melhorar algo já está em andamento para ampliar o impacto da organização na vida das pessoas; ii) adaptar uma ideia já testada para um novo contexto de modo a escaloná-la; e iii) desenvolver algo inteiramente novo para atingir ou superar as metas organizacionais.

A inovação relaciona-se:

À gestão do conhecimento, proporcionando a criação, a aplicação e a transmissão de conhecimento para o mapeamento do desafio e o desenvolvimento e aplicação de soluções construídas a partir do compartilhamento de conhecimentos entre os especialistas no tema. (FERNANDES; SIHLER, 2018, p. 1).

#### **4.4. Práticas e ferramentas.**

As ferramentas e práticas disponíveis para possibilitar a socialização e externalização do conhecimento, bem como o seu compartilhamento são diversas. Iremos elencar as principais opções que são relevantes para o plano de ação a ser construído nesta pesquisa.

#### **4.4.1. Mentoria.**

Mentoria é a transferência de conhecimento através da relação entre um profissional experiente e outro menos experiente em um ambiente de prática guiada e supervisionada. (HAJRIC, 2018).

Segundo a definição de Ensher e Murphy (2011, p. 253), “o mentor é definido como a pessoa, em uma rede de relacionamento, que oferece suporte emocional, suporte de carreira e que serve de modelo”.

A mentoria bem conduzida traz eficácia na transferência de conhecimento tácito, possibilitando a retenção de conhecimento na organização, bem como ajuda que o mentor seja reconhecido e aceito como membro da comunidade ao transmitir a visão e os valores da instituição (CLUTTERBUCK, 2001).

#### **4.4.2. Rodas de conversa.**

As rodas de conversa são práticas muito utilizadas no ensino infantil e na psicologia, mas que também podem ser usadas no ambiente corporativo como um espaço de partilha de experiências e construção coletiva do conhecimento.

Conforme Farias e Barbosa (2016, p. 4), as rodas de conversa são um “método de participação coletiva de debates acerca de uma temática, através da criação de espaços de diálogo, nos quais os sujeitos podem se expressar e, sobretudo, escutar os outros e a si mesmos.”

#### **4.4.3. Café do conhecimento.**

Segundo Batista (2012, p. 77), o café do conhecimento é “um espaço onde se realizam debates em equipe para refletir, desenvolver e compartilhar pensamentos e intuições que surgem em um ambiente não confrontativo.”

O café do conhecimento pode ser usado em várias etapas da gestão do conhecimento, tanto na identificação e na criação do conhecimento, como também no seu compartilhamento (BATISTA, 2012).

#### 4.4.4. **Narrativas / *Storytelling***

A prática de contar histórias é muito antiga e faz parte de nossa cultura. Porém, segundo Matos (2010), como método dentro da administração surgiu nos Estados Unidos, em meados dos anos 1990, a partir da necessidade de se encontrar novas maneiras de se comunicar.

Dentro da Gestão do Conhecimento é uma ferramenta que pode ser utilizada na externalização do conhecimento (transformação do conhecimento tácito em explícito) através da reconstituição de um fato (KAJIMOTO; VALENTIM, 2017). Mas também é considerada uma das técnicas mais efetivas e influentes, que pode ser usada para compartilhar valores, desenvolver confiança, gerar conexão emocional. (SOLE; WILSON, 2002 apud HAJRIC, 2018).

Conforme Batista (2012), o conhecimento tácito pode ser explicitado e recolhido em um repositório por meio de vídeos com narrativas, compartilhamento de lições aprendidas e de melhores práticas.

Para Massingham (2014 apud MARONATO, 2018, p. 50), a utilidade das narrativas para a Gestão do Conhecimento está em “fornecer uma estrutura perceptível para a troca do conhecimento, ao passo em que os participantes se sentem compelidos a demonstrar respeito e apreciação aos narradores”.

#### 4.4.5. **Entrevista empática**

Conforme Cavalcanti (2015), a entrevista empática é uma técnica de coleta de dados utilizada na pesquisa qualitativa e também vastamente no âmbito do *Design Thinking* e que “permite uma compreensão dos pensamentos, emoções e motivações dos stakeholders”.

De acordo com D. SCHOOL (2011 apud CAVALCANTI, 2015), é recomendado que a entrevista seja feita no local de trabalho, estudo ou na casa do participante, para que o entrevistado fique mais à vontade, e para que possa ser estimulado a contar histórias que evoquem emoções.

#### 4.4.6. Infográfico

Segundo Marcondes (2009 apud CAMPOS, 2014, p. 23), “a infografia é um recurso gráfico que alia imagem ao texto para permitir a compreensão de um fenômeno complexo por públicos específicos”. Para Araújo (2014, p. 26), infográfico “é todo recurso gráfico que auxilia o usuário a entender uma informação complexa de forma rápida e fácil”.

Conforme Mário Kanno (2013, p 12), um dos motivos para a eficácia dos infográficos é que:

O ser humano é um ser visual. É de sua natureza assimilar primeiro as imagens. Primeiro, nós aprendemos visualmente, depois começamos a falar e muito depois conseguimos entender e escrever as palavras. Num exemplo acadêmico recorrente: se eu disser “cadeira” não serão as letras e sílabas que formam a palavra que irão aparecer na sua mente, mas a imagem de um objeto que nosso cérebro associa com uma cadeira. Embora a maior parte do conhecimento humano esteja registrada de maneira verbal, grande parte de nossa memória e da maneira como compreendemos o mundo são visuais.

O infográfico dentro da Gestão do Conhecimento pode ser usado durante a transmissão de um conhecimento explícito visando a sua sistematização e internalização.

#### 4.4.7. Mapas mentais

Uma das formas de se registrar uma informação é através do Mapa Mental. Conforme Morais (2016, p. 54), “mapas mentais podem ser vistos como o ato de identificar e nomear pensamentos e ideias”.

De acordo com Rhodes (2013 apud MORAIS, 2016, p. 54), mapas mentais ajudam a melhorar visualmente a ordenação e a classificação da informação, sejam fatos, dados ou ideias a apresentar.

Keidann (2013, p. 14) conclui ainda que:

Os mapas mentais quando bem elaborados conseguem unir várias qualidades importantes para a eficácia do ensino, como objetividade, atratividade e hierarquia de conhecimentos, fundamentando ordenadamente os saberes.

É possível fazer mapas mentais em aplicativos específicos, como o X Mind, ou em qualquer software de ilustração, como PowerPoint, Inkscape. Há ainda a possibilidade de utilização de aplicativos online, como Mindmeister e GoConqr.

#### **4.4.8. Banco de Competências**

O banco de competências, também chamado de Páginas Amarelas, é um repositório de informações sobre a capacidade técnica, científica, artística e cultural das pessoas (BATISTA, 2012).

O banco de competências permite localizar pessoas com um determinado conhecimento específica e também conectar e ampliar o relacionamento entre pessoas, gerando a troca de conhecimento e o compartilhamento do conhecimento tácito na organização (MARONATO, 2018).

#### **4.4.9. Repositório**

De acordo com Dalkir (2011), repositórios do conhecimento são tipos de *intranet* ou portais que servem para preservar, gerenciar e alavancar a memória organizacional. O autor complementa:

Um repositório do conhecimento conterá conhecimento valioso que é uma mistura de conhecimento tácito e explícito, baseado nas experiências únicas dos indivíduos que são ou foram parte daquela companhia, assim como o Know-how que tem sido tentado, testado e demonstrado como bem-sucedido em situações de trabalho. (DALIKIR, 2011, p. 213-214).

Para Batista (2012), o objetivo de um repositório digital é recolher, preservar, gerir e disseminar a produção organizacional.

De acordo com Davenport e Prusak (2003 apud MARONATO, 2018), os repositórios podem ser classificados conforme o seu conteúdo em três tipos básicos: conhecimento externo (benchmarking), conhecimento interno estruturado (relatórios), de conhecimento interno informal (lições aprendidas).

#### 4.4.10. Wiki

Wiki é uma palavra havaiana que significa “rápido” (ANDREWS, 1865, p. 514). Conforme Poleza (2017, p. 50), o termo foi utilizado por Ward Cunningham em 1994 para representar o conceito de uma ferramenta computacional que qualquer usuário, mesmo sem conhecimento específico em TI, pudesse utilizá-la através da *Web*.

Pode ser definida, segundo Leuf e Cunningham, (2001, p. 14) como “uma coleção livremente expansível de páginas web interligadas num sistema de hipertexto para armazenar e modificar informação - um banco de dados, onde cada página é facilmente editada por qualquer usuário com um browser”.

Para Fiche (2016, p. 59) as ferramentas wiki podem se apresentar como um repositório ou espaço para o registro colaborativo de informações.

As wikis são ferramentas colaborativas que “se adaptam naturalmente ao modo como as pessoas pensam e trabalham, além de serem dotadas da flexibilidade para evoluir de maneira auto-organizativa à medida que as necessidades e capacidades da organização forem mudando” (TAPSCOTT; WILLIAMS, 2007, p. 308).

#### 4.4.11. Blogs

Os blogs são ferramentas promotoras de interação social, que possibilitam a comunicação entre quem escreve o *blog* e os interessados nos assuntos ali presentes, possibilitando a troca de ideias e informações (MARONATO, 2018).

Blog também pode ser definido como:

Uma página na internet simples no “estilo jornal” que contém uma lista de entradas (normalmente na ordem cronológica inversa). As entradas normalmente são histórias ou artigos curtos, com frequência relacionadas a eventos do cotidiano. Entretanto, as entradas não são apenas textos. Podem incluir fotografias, vídeos, gravações de áudio e uma mistura de todos esses tipos de entradas. O conteúdo pode ser criado por um único autor ou por um conjunto de autores. São características específicas de um blog: i) o conteúdo é linear: as histórias e itens são adicionados em uma lista; ii) tem foco em um

determinado assunto; iii) conta com espaço para comentários dos leitores; e iv) publica uma mensagem eletrônica que avisa as pessoas de que algo novo foi acrescentado no blog. (BATISTA, 2012, p. 76).

Para Fiche (2016, p. 50), a “gestão do conhecimento trabalha com a informalidade existente na organização, das variadas maneiras informais de compartilhamento e aprendizagem colaborativa, principalmente com as ferramentas de wiki e blogs”. O que facilita o emergir do conhecimento tácito.

#### **4.4.12. Mensagens instantâneas - *WhatsApp***

O *WhatsApp* é um aplicativo de troca de mensagens instantâneas e chamadas por voz, criado em 2009, para telefones celulares, com funcionalidades como troca de mensagens por texto, troca de vídeos, imagens e documentos, bem como a possibilidade de criação de grupos de conversa e distribuição de mensagens. (COSTA JUNIOR, 2016).

Para Pereira *et al.* (2019, p. 70) o *WhatsApp*, aliado à Gestão do Conhecimento, pode trazer benefícios para as organizações ao aprimorar a comunicação, facilitar o envio de mensagens gratuitas, tornar mais ágil o tempo de resposta, criar e disseminar o conhecimento.

#### **4.4.13. Ecossistema de aprendizagem**

Voltado para a captura e aprendizagem do conhecimento tácito, o ecossistema de aprendizagem considera que as ações educacionais não terminam na sala de aula, mas estão distribuídas entre diferentes cenários e agentes educacionais. (COLL, 2013 apud ZADUSKI; LIMA; SCHLÜNZEN JUNIOR, 2018).

Para Díez-Gutiérrez e Díaz-Nafría (2018 apud ZADUSKI; LIMA; SCHLÜNZEN JUNIOR, 2018, p. 276):

As ecologias de aprendizagem, ou seja, os espaços que fomentam e apoiam a criação de redes de aprendizagem, fizeram com que as barreiras existentes nos currículos formais desaparecessem, dando a possibilidade para que pessoas de culturas e realidades socioeconômicas diversas pudessem se engajar no acesso, produção e troca de conhecimento.

## **5 METODOLOGIA**

Este trabalho é um plano de ação que foi desenhado a partir de procedimentos metodológicos descritos nessa sessão. Em primeiro lugar, foi realizada a revisão bibliográfica sobre conceitos, formas e ferramentas relacionadas com a gestão do conhecimento, especialmente no setor público, buscando relacioná-los com o conceito e ferramentas de inovação.

Em seguida, foi realizado o levantamento de campo para analisar qual os modelos e ferramentas de gestão do conhecimento existentes no Banco Central atualmente (tabela 1). Para isso, uma entrevista exploratória foi realizada com servidores da coordenação do Departamento de Gestão de Pessoas, Saúde e Organização (Depes) responsáveis pela implantação da gestão do conhecimento. Em seguida, outras entrevistas exploratórias foram feitas com servidores de áreas distintas da instituição para identificar semelhanças e diferenças na percepção sobre como a gestão do conhecimento é aplicada no Banco Central.

Tabela 1 – Ferramentas de gestão do conhecimento no Banco Central

Rodas de conversa	No Banco Central, a sala BC+ Amanhã, é um espaço criado para estimular a criatividade dos servidores, fomentando a comunicação e a integração. Neste ambiente, tanto rodas de conversa como café do conhecimento podem ser realizados com grupos pequenos.
Café do conhecimento	



Banco de competências	No Banco Central, o banco de competências está presente na ferramenta Link.se, disponível na intranet. O Link-se é um sistema de busca que permite a localização de servidores com base em suas habilidades e conhecimentos utilizando filtros e critérios refinadores para identificar atributos específicos.
Repositório	Os repositórios encontram-se nos portais de intranet estruturados por assuntos e áreas.
Wiki	Voltado ao público interno que realiza atendimento na área de gestão de pessoas, há a Wiki corporativa Manual do Direto ao Ponto, onde são registradas as principais dúvidas que o setor recebe e que é uma importante ferramenta de trabalho para todas os servidores que trabalham no atendimento pessoal.
Blogs	Os servidores possuem um espaço de blog disponível em sua página pessoal da intranet, no entanto, verifica-se que é muito pouco utilizado.
Whatsapp	Há um grupo de transmissão “Whatsapp BC”, que envia aos interessados informações institucionais; um grupo de discussão voltado à inovação chamado “Bora Inovar BC”; além de outros grupos de equipes e grupos informais.
Ecosistema de aprendizagem	Em 2020, foi inaugurado o Sapiens, que mais do que um AVA - Ambiente Virtual de Aprendizagem, tem a proposta de ser um ecossistema de aprendizagem, um espaço

	virtual completo que perpassa desde a fase de diagnóstico, trilhas, curadoria, cursos online, repositórios, até espaços de construção colaborativa do conhecimento entre equipes.
--	---

Fonte: Elaborado pelo autor

Por fim, estratégias do *Design Thinking* foram utilizadas, especialmente a entrevista empática, para entender melhor a demanda por ferramentas de criação, registro e transferência de conhecimento no Banco Central e, assim, dar subsídios para a criação de um plano de ação baseado na metodologia 5W2H.

Tabela 2 – 5W/2H

PERGUNTAS-CHAVE		DESCRIÇÃO DA EXPERIÊNCIA
<b>5W</b>	<b>WHAT?</b>	Modelo de conversão de conhecimento tácito em explícito (4.1) por meio da criação de narrativas (4.4.4) em vídeos, artigos e infográficos (4.4.6) para ambiente colaborativo wiki (4.4.10) dentro da plataforma Sapiens (4.4.13).
	<b>WHERE?</b>	Coordenação de Pessoas e Comunicação - Copec na regional de São Paulo do Banco Central do Brasil.
	<b>WHY?</b>	Para facilitar a transferência de conhecimento em casos de mobilidade, aposentadoria e sucessão.
	<b>WHEN?</b>	No primeiro semestre de 2021, com previsão de implantação no segundo semestre.
	<b>WHO?</b>	O coordenador e os servidores da Copec, a equipe do Departamento de Gestão de Pessoas – Depes,

PERGUNTAS-CHAVE		DESCRIÇÃO DA EXPERIÊNCIA
		a Universidade Corporativa UniBC e a equipe de TI do BC - Deinf/Coinf.
2H	<b>HOW?</b>	<p>Primeiramente, será feita a roteirização dos processos da coordenação, bem como o registro de uma memória para alguns casos que fujam da mera roteirização.</p> <p>Também serão conduzidas entrevistas empáticas (4.4.5) com ex-servidores da coordenação, incluindo aposentados.</p> <p>A partir da entrevista, serão recolhidas pequenas histórias que poderão ser transformadas em vídeos curtos, infográficos ou artigos. O conteúdo será disponibilizado em ambiente colaborativo da plataforma Sapiens.</p>
	<b>HOW MUCH?</b>	A tecnologia utilizada estará baseada em recursos já existentes, tais como página wiki na intranet do banco disponibilizada dentro da plataforma Sapiens, câmeras de vídeos disponíveis na coordenação, softwares de edição e imagens gratuitos homologados pela área de TI, bem como suporte da área de comunicação interna do Banco. Portanto, o único custo envolvido é de tempo dos servidores.

Fonte: Elaborado pelo autor

## **6 RESULTADOS**

O plano de ação foi desenhado inicialmente para o grupo de controle na área de gestão de pessoas da regional de São Paulo do Banco Central do Brasil. Após a sua implantação e avaliação, ele poderá ser replicado para as demais regionais e, posteriormente, aperfeiçoado e adaptado para outras áreas.

A equipe é composta de um coordenador, cinco servidores e três contratados. Apesar da equipe cuidar também de outros assuntos, como comunicação interna e suporte a eventos institucionais, o plano de ação será inicialmente voltado apenas para os processos relacionados à Gestão de Pessoas.

### **6.1 Versão piloto**

#### **6.1.1 Roteirização dos processos**

A roteirização dos processos da coordenação será feita durante três meses, por todos os servidores da equipe. A escolha dos primeiros dez processos a serem roteirizados para a primeira versão do piloto considerou três fatores: frequência – processos mais usuais da coordenação; criticidade – processos nos quais qualquer erro pode trazer risco à instituição; relevância – processos com abrangência e importância estratégica.

Tabela 3 - Lista de processos escolhidos para roteirização

1	Acerto de contas – aposentados e pensionistas falecidos
2	Aposentadoria
3	Auxílio-funeral
4	Controle de qualidade da folha de pagamentos
5	Férias – registro e pagamento – funcionários celetistas
6	Pensão alimentícia
7	Pensão civil

8	PGBL – trânsito em folha
9	Recadastramento de aposentados e pensionistas
10	Recolhimento tributário – funcionários celetistas

Fonte: Elaborado pelo autor

A divisão dos processos a serem roteirizados levará em conta as atividades que cada um desempenha. Como há processos que são feitos por mais de um servidor, eles serão divididos de modo a não sobrecarregar nenhum servidor.

O método para roteirização, nesta etapa será livre para maior espontaneidade e facilidade de notação durante o tempo livre. Uma reunião quinzenal será feita para verificação do andamento das roteirizações, compartilhamento de dúvidas, dificuldades e soluções.

Após esta etapa, dois servidores ficarão encarregados de uniformizar os roteiros, utilizando o software Bizagi Modeler.

### **6.1.2 Registro de memória**

Há tarefas e processos da coordenação que exigem um resgate da memória da organização. Especialmente casos de processos judiciais relacionados a temas de aposentadorias, planos de carreira e benefícios não mais vigentes sob a legislação atual.

Primeiramente, foi feito um levantamento com a equipe através da análise dos trabalhos realizados nos últimos 18 meses, e dois temas foram identificados como os mais relevantes: os efeitos da Ação Direta de Inconstitucionalidade (ADIN) 449-2, julgada em agosto de 1996, e que determinou o enquadramento dos servidores do Banco Central no Regime Jurídico Único instituído pela Lei nº 8.112/90, com efeitos *ex tunc*, portanto, retroativos a janeiro de 1991; e os processos trabalhistas que fizeram a reintegração de 21 funcionários em São Paulo, em um regime jurídico transitório que considera a estabilidade, porém com vínculo híbrido regido pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) e o estatuto vigente à época anterior ao Regime Jurídico Único.

A memória de ambos os casos está espalhada em processos judiciais, administrativos, e na experiência de servidores mais antigos e aposentados.

Para o resgate e construção desses dois casos, serão realizadas análise documental e cinco entrevistas empáticas.

A análise documental abrangerá:

- Identificação dos números de processos administrativos físicos e eletrônicos relacionados aos dois casos;
- Acesso aos processos;
- Cópia dos principais despachos e notas jurídicas, principalmente aqueles que trazem o resumo dos fatos.
- Leitura e compilação dos resumos em um documento único para cada caso.

Para as entrevistas foram selecionados dois servidores aposentados e três servidores na ativa:

- Aposentado A – trabalhou na área de pessoal em São Paulo de 1988 a 2011, tendo exercido a função de coordenador de 2002 a 2009;
- Aposentado B – trabalhou na área de pessoal em Brasília (sede) de 1977 a 2019.
- Servidor A – trabalhou na área de pessoal em São Paulo de 2002 a 2017, tendo exercido a função de coordenador de 2012 a 2019.
- Servidor B – trabalhou na área de pessoal em Brasília (sede) e na regional de Belém de 1997 até hoje, exercendo a função de coordenador desde 2013.
- Servidor C – trabalha na área de normas e contencioso dentro do Departamento Pessoal em Brasília (sede) desde 2012.

As entrevistas com o aposentado A e o servidor A serão realizadas no edifício do Banco Central em São Paulo, em ambiente adequado. Para economia de custos, as entrevistas com o aposentado B e os servidores B e C serão feitas

remotamente através da ferramenta Microsoft Teams, utilizada no Banco Central para reuniões virtuais.

Todas as entrevistas, mediante autorização dos entrevistados, serão gravadas para melhor tratamento do conteúdo.

### **6.1.3 Análise**

Após a roteirização dos processos e condução das entrevistas empáticas será feita uma análise dos conhecimentos registrados para identificar quais as melhores formas de estruturar o conteúdo para que possa ser visualizado e acessado quando um servidor da equipe, atual ou futura, precisar.

Cada roteiro poderá ser transformado em um passo a passo em formato de artigo Wiki, infográfico e vídeo.

Os dois casos selecionados para o registro de memória também passarão por uma análise que envolverá a leitura do resumo dos fatos compilados e a transcrição das entrevistas.

Os casos poderão ser transformados em um artigo em forma de estudo de caso, infográficos com os tópicos mais relevantes, linhas do tempo, vídeos com trechos curtos das entrevistas etc.

### **6.1.4 Produção**

Nesta etapa, feita a análise dos registros para identificar os formatos, serão produzidos os conteúdos finais que irão para a plataforma e estarão disponíveis para os servidores da coordenação.

Os infográficos serão produzidos utilizando as ferramentas já disponíveis na instituição como os softwares gratuitos Inkscape, Gimp, bem como as ferramentas do Microsoft Office.

Os artigos serão escritos e disponibilizados em formato Wiki dentro da plataforma Sapiens.

Os vídeos serão editados por meio de software gratuito a ser homologado pela área de informática.

### **6.1.5 Publicação, divulgação e validação**

O material produzido será publicado na plataforma Sapiens, em formato de Wiki colaborativo.

Devido ao fato do planejamento e produção ficar a cargo de todos da equipe, além de ser uma equipe pequena e com reuniões semanais, não será necessário um esforço amplo de divulgação da ferramenta, uma vez que, no piloto, o público a que se destina o conhecimento compartilhado é da mesma equipe.

No entanto, para saber se o projeto está cumprindo seu objetivo serão feitas duas estratégias de validação:

1. **Dentro da equipe** – será feito um revezamento de funções, para que os servidores que nunca fizeram um dos processos roteirizados possam utilizar-se do material elaborado para aprender e executar essa tarefa.
2. **Estágio** – será solicitado ao Gerente Administrativo que um servidor de outra coordenação faça um estágio de um mês na coordenação de gestão de pessoas, para que possa utilizar-se dos materiais elaborados para executar as novas funções.

Na validação 1, nas reuniões semanais de coordenação, os servidores serão solicitados a darem as suas percepções sobre o conteúdo elaborado, incluindo sugestões de melhoria.

Na validação 2, após o término do estágio, será realizado um café do conhecimento em que o servidor escolhido para o estágio irá compartilhar suas impressões sobre o conteúdo elaborado, se reduziu a curva de aprendizado, se ajudou na execução das tarefas do dia a dia etc.



## **6.2 Conclusões finais**

O resultado esperado com o plano de ação é que o conhecimento, principalmente o conhecimento tácito (4.1), seja retido na organização, facilitando o trabalho, melhorando a eficiência e a qualidade no serviço público prestado pela instituição, diminuindo a curva de aprendizado, especialmente em um momento em que não há previsão de novos concursos, há perspectiva de aposentadorias e reestruturações internas que podem gerar a perda de conhecimento se ele não for de alguma forma capturado, registrado, transferido e internalizado.

## **7 APLICAÇÕES PARA A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

A expectativa é que este trabalho possa trazer impactos positivos na adoção de práticas inovadoras em gestão do conhecimento em todo o Banco Central, permitindo que a instituição atinja os seus objetivos estratégicos com maior eficiência e eficácia.

Ao melhorar a difusão do conhecimento interno ao Banco Central e ao seu corpo funcional na área de gestão de pessoas, a pesquisa trará um ganho de produtividade, de eficiência na resolução de problemas relacionados ao departamento, reduzindo riscos, aprimorando a aderência às normas e a integridade nas tomadas de decisões, bem como possibilitando a redução de custos.

Ao ser ampliado para as demais áreas, a gestão do conhecimento ajudará na preservação da memória institucional, aperfeiçoando a espiral do conhecimento (4.1), possibilitando a criação de novos produtos e serviços e, portanto, trazendo benefícios não apenas à própria autarquia, mas também a toda a sociedade.

## REFERÊNCIAS

AGUNE, Roberto; GREGORIO, Alvaro; NEVES, Ana; DIAS, Isabel de Meiroz; CARLOS, José Antônio; BOLLIGER, Sergio. **Gestão do conhecimento e inovação no setor público**: dá pra fazer. São Paulo: Secretaria de Planejamento e Desenvolvimento Regional, 2014. Disponível em: <http://bit.ly/2Ej82AO>. Acesso em: 8 fev. 2020.

ALMEIDA, Alivinio; BASGAL, Denise Margareth Oldenburg; RODRIGUEZ Y RODRIGUEZ, Martius Vicente; PÁDUA FILHO, Wagner Cardoso de. **Inovação e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: FGV, 2016.

ANDREWS, Lorrin. **A dictionary of the Hawaiian language**: to which is appended an English-Hawaiian vocabulary and a chronological table of remarkable events. Honolulu: H. M. Whitney, 1865. Disponível em: <https://archive.org/details/dictionaryofhawa00andrrich/page/n5/mode/2up>. Acesso em: 8 out. 2020.

ARAÚJO, Caio Rosatto de. **Infográficos por infográficos**: uma abordagem metodológica. 2014. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Design) – Centro Universitário de Volta Redonda, Volta Redonda, 2014. Disponível em: <http://www.unifoa.edu.br/Images/Uploads/Agentes/CAIO%20ROSSATTO%20DE%20ARA%20C%20AJO%20TCC%201-20140918181314.pdf>. Acesso em: 6 out. 2020.

BALI, Rajeev; WICKRAMASINGHE, Nilmini; LEHANEY Brian. **Knowledge management primer**. Londres: Routledge, 2009.

BATISTA, Fábio Ferreira. **Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira**: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão. Rio de Janeiro: Ipea, 2012. Disponível em: <http://bit.ly/2Q6d0XJ>. Acesso em: 8 fev. 2020.

BATISTA, Fábio Ferreira; COSTA, Veruska da Silva. Alinhando o modelo, o método de implementação e a prática de gestão do conhecimento (GC): o caso do Repositório do Conhecimento do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (RCIpea), **Revista do Serviço Público**: RSP, Brasília, v. 64, n. 1, p. 59-76, jan./mar. 2013. Disponível em: <http://bit.ly/2BXfDCw>. Acesso em: 8 fev. 2020.

BATISTA, Fábio Ferreira; RECH, Alceu Roque; GOMES, Cleide de Andrade; SANTOS, Diana Leite Nunes dos; ANDRADE, Eron Campos Saraiva de; MALLMANN, Marthin Leo; FERREIRA, Rosane Maria Pimentel Magalhães; COSTA, Veruska da Silva. **Casos reais de implantação do modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira**. Brasília: Ipea, 2014. Disponível em: <http://bit.ly/2G7cHHD>. Acesso em: 8 fev. 2020.

BEM, Roberta Moraes; PRADO, Maria Lourde; DELFINO, Nelson. Desafios à implantação da gestão do conhecimento: a questão cultural nas organizações públicas federais brasileiras. **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Campinas, v. 11, n. 2, p. 123–135, maio/ago. 2013. Disponível em: <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/rdbci/article/view/1641>. Acesso em: 8 fev. 2020.

CAMPOS, Bruno Indalencio de. **O infográfico como ferramenta de estímulo à leitura de artigos científicos**. 2014. Dissertação (Mestrado em Design) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2014. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/128983/>. Acesso em: 6 out. 2020.

CAVALCANTE, Pedro; CAMÕES, Marizaura. Inovação pública no Brasil: uma visão geral de seus tipos, resultados e indutores. *In*: CAVALCANTE, Pedro; Camões, Marizaura; CUNHA, Bruno Queiroz; SEVERO, Willber. **Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil**. Brasília: Enap: Ipea, 2017. p. 119-143. Disponível em: [https://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com\\_content&id=31178](https://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&id=31178). Acesso em: 14 out. 2020.

CAVALCANTE, Pedro; CUNHA, Bruno Queiroz. É preciso inovar no governo, mas por quê? *In*: CAVALCANTE, Pedro; Camões, Marizaura; CUNHA, Bruno Queiroz; SEVERO, Willber. **Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil**. Brasília: Enap: Ipea, 2017. p. 15-32. Disponível em: [https://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com\\_content&id=31178](https://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&id=31178). Acesso em: 14 out. 2020.

CAVALCANTI, Carolina Magalhães Costa. **Contribuições do Design Thinking para concepção de interfaces de ambientes virtuais de aprendizagem centradas no ser humano**. 2015. Tese (Doutorado em Educação) – Faculdade de Educação, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2015. Disponível em: <https://teses.usp.br/teses/disponiveis/48/48134/tde-17092015-135404/pt-br.php>. Acesso em: 5 out. 2020.

CLUTTERBUCK, David. Sharing wisdom. **Inside Knowledge**, [s. l.], v. 4, n. 9, 2001. Disponível em: [https://web.archive.org/web/20101005003601/http://www.ikmagazine.com/xq/asp/sid.0/articleid.94900BE1-B446-4C9E-8C89-8FFDFD502412/eTitle.Sharing\\_wisdom\\_The\\_power\\_of\\_mentoring/qx/display.htm](https://web.archive.org/web/20101005003601/http://www.ikmagazine.com/xq/asp/sid.0/articleid.94900BE1-B446-4C9E-8C89-8FFDFD502412/eTitle.Sharing_wisdom_The_power_of_mentoring/qx/display.htm). Acesso em: 6 out. 2020.

COSTA JUNIOR, Geraldo Santos da. **Por que o WhatsApp?** Uma análise comparativa do processo de adoção de um meio de comunicação instantânea móvel. 2016. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2016. Disponível em: <https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusa>

[o/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id\\_trabalho=3953370](http://o/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=3953370). Acesso em: 10 out. 2020.

CSPS; HILL, Stephen. **Uma exploração inicial da literatura sobre a inovação; Cartilha da gestão do conhecimento no serviço público; Guia sobre a gestão de riscos no serviço público**. Brasília: Enap, 2016. 57 p. (Cadernos Enap, 48). Disponível em: <http://bit.ly/2B2uvxV>. Acesso em: 8 fev. 2020.

DALKIR, Kimiz. **Knowledge management in theory and practice**. Burlington: Elsevier, 2011.

DAVENPORT, Thomas. H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

ENSHER, Ellen A.; MURPHY Susan E. The mentoring relationship challenges scale: the impact of mentoring stage, type, and gender. **Journal of Vocational Behavior**, Atlanta, v. 79, n. 1, p. 253-266, 2011.

FARIAS, Elisabete F.; BARBOSA, Antonio P. Roda de conversa como instrumento na resolução de conflitos interpessoais no trabalho em departamento de uma instituição judiciária. *In: SIMPÓSIO INTERNACIONAL DE GESTÃO DE PROJETOS, INOVAÇÃO E SUSTENTABILIDADE*, 5., 2016, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo: UNINOVE, 2016. Disponível em: <http://www.singep.org.br/5singep/resultado/635.pdf>. Acesso em: 4 out. 2020.

FERNANDES, Marília Nunes; SIHLER, Anelise Pereira. Inovação em gestão de pessoas: elaboração da política estratégica utilizando o Design Sprint. 2018. *In: CONGRESSO BRASILEIRO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO*, 14., 2018, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo: SBGC, 2018. Disponível em: <http://www.kmbrasil.org/uploads/6/5/7/6/65766379/anais-kmbr18-paper-27.pdf>. Acesso em: 8 fev. 2020.

FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; SANTOS, Antônio Raimundo dos; NASSER, José Eduardo; JOHANN, Maria Elizabeth Pupe. **Gestão de pessoas na sociedade do conhecimento**. Rio de Janeiro: FGV, 2016.

FICHE, Rodrigo Hilário. **Metodologia para o registro colaborativo de conhecimento tecnológico e sua organização para posterior recuperação**. 2016. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro Universitário Una, Belo Horizonte, 2016. Disponível em: [https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id\\_trabalho=4975716](https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=4975716). Acesso em: 8 fev. 2020.

HAJRIC, Emil. **Knowledge management: a theoretical and practical guide for knowledge management in your organization**. [S.l.: s. n.], 2018.

JANNUZZI, Celeste Sirotheau Corrêa; FALSARELLA, Orandi Mina; SUGAHARA, Cibele Roberta. Gestão do conhecimento: um estudo de modelos e sua relação com a inovação nas organizações. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 21, n. 1, p. 97-118, jan./mar. 2016. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-99362016000100097&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-99362016000100097&lng=pt&nrm=iso). Acesso em: 22 mar. 2020.

KAJIMOTO, Natacha; VALENTIM, Marta Lígia P. Aplicação do método storytelling de gestão do conhecimento para a constituição da memória organizacional do movimento Shindo Renmei. **Revista Ibero-Americana de Ciência da Informação**, Brasília, v. 10, n. 2, p. 364-387, 2017. Disponível em: <https://periodicos.unb.br/index.php/RICI/article/view/2556> Acesso em: 5 out. 2020.

KANNO, Mário. **Infografe**: como e porque usar infográficos para criar visualizações e comunicar de forma imediata e eficiente. São Paulo: Infolide, 2013.

KEBEDE, Gashaw. Knowledge management an information science perspective. **International Journal of Information Management**, [s. l.], v. 30, p. 416–424, 2010.

KEIDANN, Glaucia L. Utilização de mapas mentais na inclusão digital. *In.: ENCONTRO DE EDUCOMUNICAÇÃO DA REGIÃO SUL*, 2., 2013, Ijuí. **Anais [...]**. Santa Maria (RS): POSCOM-UFSM, 2013. Disponível em: <http://coral.ufsm.br/educomsul/2013/com/qt3/7.pdf>. Acesso em: 7 out. 2020.

LEUF, Bo; CUNNINGHAM, Ward. **The wiki way**: quick collaboration on the web. Boston: Addison Wesley Longman, 2001.

MARONATO, Elissandra Luiz dos Santos. **Gestão do conhecimento**: mapeamento das práticas e ferramentas para o compartilhamento do conhecimento em uma instituição pública de ensino superior. 2018. Dissertação (Mestrado em Administração Pública em Rede Nacional) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2018. Disponível em: <http://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/handle/1/3875>. Acesso em: 7 out. 2020.

MATOS, Gyslayne A. **Storytelling**: líderes narradores de histórias. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

MORAIS, Márcio Jesus de. **As contribuições do uso de infográficos, storytelling e mapas mentais em vídeo na educação a distância**: exemplo de aplicação na plataforma Já Entendi ENEM. 2016. Dissertação (Mestrado em Mídia e Tecnologia) – Faculdade de Artes, Arquitetura e Comunicação, Universidade Júlio de Mesquita Filho, Bauru, 2016. Disponível em: <https://repositorio.unesp.br/handle/11449/136398>. Acesso em: 7 out. 2020.

MULLER, Claudia Cristina; OLIVEIRA, Keicielle Schimidt de. **Repositório institucional da Enap**: um processo de construção coletiva do conhecimento.

Brasília: Enap, 2015. 101 p. (Cadernos Enap, 41). Disponível em:  
<http://bit.ly/2tPX3Xb>. Acesso em: 8 fev. 2020.

NEVES, Ana. Gestão de conhecimento e redes e ferramentas sociais. *In:* AGUNE, Roberto; GREGORIO, Alvaro; NEVES, Ana; DIAS, Isabel de Meiroz; CARLOS, José Antônio; BOLLIGER, Sergio. **Gestão do conhecimento e inovação no setor público: dá para fazer**. São Paulo: Secretaria de Planejamento e Desenvolvimento Regional, 2014. Disponível em:  
<http://igovsp.net/sp/da-pra-fazer.pdf>. Acesso em: 8 fev. 2020.

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

OCDE; EUROSTAT. **Manual de Oslo**: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. Brasília: Finep, 2005. Disponível em:  
[http://www.finep.gov.br/images/a-finep/biblioteca/manual\\_de\\_oslo.pdf](http://www.finep.gov.br/images/a-finep/biblioteca/manual_de_oslo.pdf). Acesso em: 8 fev. 2020.

PEREIRA, Kássia R. F.; TENÓRIO JUNIOR, Nelson N.; OLIVEIRA, Mariana S.; MENEGASSI, Cláudia H. M.; BENTO, Thiago P. A gestão do conhecimento no marketing digital: uma investigação no uso do WhatsApp e a relação entre os processos de criação e compartilhamento do conhecimento. **Revista Inteligência Competitiva**, São Paulo, v. 9, n. 4, p. 66-78, out./dez. 2019. Disponível em:  
<https://www.inteligenciacompetitivarev.com.br/ojs/index.php/rev/article/view/354>. Acesso em: 10 out. 2020.

PERSPECTIVAS EM GESTÃO & CONHECIMENTO. João Pessoa: UFPB: IBICT, v. 8, n. especial, out. 2018. ISSN: 2236-417X. Disponível em:  
<http://bit.ly/2DQXkjT>. Acesso em: 8 fev. 2020.

POLEZA, Mariângela. **Gestão do conhecimento na área da saúde: plataforma colaborativa como meio de preservação da memória organizacional**. 2017. Dissertação (Mestrado em Gestão da Informação) – Universidade do Estado de Santa Catarina, Florianópolis, 2017. Disponível em:  
[https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id\\_trabalho=5180585](https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=5180585). Acesso em: 9 out. 2020.

REZENDE, José Francisco; OLIVEIRA, Danielle Almeida; PEREIRA, Rafael Deolindo. Plataformas para gestão do conhecimento: estudo de caso sobre a ativação do valor de excedentes cognitivos por meio do desenvolvimento de um contexto capacitante virtual. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 6, n. 1, p. 72–88, 2016. Disponível em:  
<https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc/article/view/26312>. Acesso em: 8 fev. 2020.

TAPSCOTT, Don; WILLIAMS, Anthony D. **Wikinomics: como a colaboração em massa pode mudar seu negócio**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2007.

ZADUSKI, Jeong Cir Deborah; LIMA, Ana Virginia Isiano; SCHLÜNZEN JUNIOR, Klaus. Ecosistemas da aprendizagem na era digital: considerações sobre uma formação para professores na perspectiva da educação inclusiva.

**Revista Diálogo Educacional**, Curitiba, v. 19, n. 60, p. 269-287, mar. 2019.

Disponível em:

<https://periodicos.pucpr.br/index.php/dialogoeducacional/article/view/24113/232>

62. Acesso em: 11 out. 2020.