

Gestão do Conhecimento: Teorias e Práticas

Fundação Escola Nacional de Administração Pública

Diretoria de Desenvolvimento Profissional

Conteudista/s

Paulo Bernardes Honório de Mendonça (Conteudista)

Curso desenvolvido no âmbito da Diretoria de Desenvolvimento Profissional – DDPRO



Enap, 2022

Fundação Escola Nacional de Administração Pública

Diretoria de Desenvolvimento Profissional

SAIS - Área 2-A - 70610-900 — Brasília, DF

Sumário

Módulo 1 - Gestão do conhecimento: conceitos e teorias

Unidade 1 – Entenda a gestão do conhecimento de uma vez por todas	5
Unidade 2 – Os diferentes tipos de conhecimento no ambiente organizacional	10
Unidade 3 – A importância do conhecimento crítico nas organizações	16
Unidade 4 – A cultura organizacional e os viabilizadores da gestão do conhecimento	20
Referências	25

Módulo 2 - O processo de gestão do conhecimento

Unidade 1 – A gestão do conhecimento e sua transversalidade	26
Unidade 2 – O ciclo da gestão do conhecimento	32
Unidade 3 – O processo de gestão do conhecimento: erros e acertos	37
Referências	42

Módulo 3 - Gestão do conhecimento: a prática nas organizações

Unidade 1 – Gestão do conhecimento: engajar para praticar	43
Unidade 2 – Práticas de interação e aperfeiçoamento organizacional	47
Unidade 3 – Práticas de desenvolvimento e manutenção do conhecimento	52
Unidade 4 – Programa de gestão do conhecimento	59
Referências	67

1 Gestão do conhecimento: conceitos e teorias

Unidade 1 – Entenda a gestão do conhecimento de uma vez por todas



OBJETIVOS DA APRENDIZAGEM

Compreender o que é a gestão do conhecimento e como ela pode estar presente no dia a dia.

1.1 O que é gestão

Gestão é o mesmo que gerenciar. Nas esferas pública ou privada, o significado e o propósito são os mesmos: atingir objetivos organizacionais. A diferença está na forma como os processos de trabalho são conduzidos para que os objetivos são atingidos.

Gerir é lidar com pessoas, estratégias e processos.



Figura 1: O propósito da gestão

O blog Runrun.it propõe um resumo sobre o conceito: “é comum definir gestão como atividade administrativa que visa atingir os objetivos da companhia de maneira eficaz, valorizando o conhecimento e as habilidades das pessoas”.

Aqui já começamos a notar a importância das pessoas e de seus conhecimentos para as organizações. Entre os elementos que serão explorados neste curso, destaca-se a gestão do conhecimento e sua relação direta e indireta com as formas de gestão nas organizações.

Temos como desafio identificar as melhores maneiras e práticas para gerenciar o conhecimento organizacional de modo a favorecer a melhoria contínua dos processos de trabalho, dos resultados entregues e das relações que inspiram confiança e fortalecem o trabalho em equipe, como engajamento e motivação.

Com o intuito de compreender a importância da gestão para as instituições, é necessário entender um pouco mais sobre esse processo evolutivo – afinal de contas, hoje já se fala em gestão 4.0.

Para que seja possível compreender a importância da gestão para as instituições, no decorrer deste curso, é necessário entender um pouco mais sobre esse processo evolutivo, afinal de contas hoje já se fala em gestão 4.0.

A título de exemplo: o poder judiciário lançou recentemente o Programa Justiça 4.0, cujo objetivo é promover o acesso à Justiça por meio de ações e projetos desenvolvidos para o uso colaborativo de produtos que empregam novas tecnologias e inteligência artificial.

Para chegar a esse nível de evolução, a noção de gestão passou por muitas mudanças.



SAIBA MAIS

Quer saber mais sobre a história da gestão? O guia [O que é gestão? Tudo o que você sempre quis saber para ser um bom líder](#), produzido pela Runrn.it, contém informações que podem complementar seu conhecimento sobre o tema.

Agora que já apresentamos o que é gestão, vamos avançar e compreender resumidamente o que é conhecimento.

1.2 O que é conhecimento

Primeiramente, convém lembrar: dada informação e conhecimento dizem respeito a conceitos distintos. Os dois primeiros são transformados em conhecimento quando há reflexão, síntese e contexto, segundo Davenport (1998). Já o conhecimento é algo intrínseco ao ser humano, sendo papel da gestão do conhecimento torná-lo explícito e acessível. Assim, é correto afirmar que o conhecimento é transformado pelas pessoas.

Corroborando essa ideia, Davenport e Prusak (1998) listam algumas maneiras por meio das quais acontece essa transformação:

Comparando

De que forma as informações relativas à atual situação se comparam a outras situações já conhecidas?

Analisando as consequências

Quais implicações essas informações trazem para as decisões e tomadas de ação?

Entendendo as conexões geradas

Quais as relações do novo conhecimento com o conhecimento já acumulado?

Realizando a troca de experiências

O que as outras pessoas pensam acerca dessa informação?

A partir dessas reflexões, antes de ser transformado, o conhecimento pode ser compreendido como algo que não é fácil de ser estruturado nem transmitido e que se origina no intelecto humano.

Nas instituições, o conhecimento não está presente apenas em arquivos e sistemas, mas também em processos, normas e ações de interação entre as pessoas.

Apesar da possibilidade de abstração teórica, o conceito de conhecimento é fácil de ser assimilado pelas pessoas. Contudo, quando se trata da gestão do conhecimento e das múltiplas conexões, surgem muitas dúvidas sobre sua aplicação. Falando nisso, esse é o tema no nosso próximo tópico: gestão do conhecimento. Vamos lá?

1.3 O que é gestão do conhecimento

Chegamos até aqui com o objetivo de construir, juntos, uma definição para gestão do conhecimento. Não há uma definição universal na literatura, mas, dada a complexidade do tema, a Organização Internacional de Padronização

(ISO - *International Organization for Standardization*, em inglês) aponta alguns direcionamentos relevantes:

- A gestão do conhecimento não apresenta uma única definição aceita, tampouco um padrão global. Trata-se da gestão em relação ao conhecimento.
- É uma disciplina focada em maneiras pelas quais as organizações criam e usam o conhecimento.
- Utiliza uma abordagem sistêmica e holística para melhorar resultados e aprendizado.
- Inclui otimização da identificação, criação, análise, representação, distribuição e aplicação do conhecimento para criar valor organizacional.

Essas e outras definições estão na norma ISO 30.401:2018 – Sistemas de Gestão do Conhecimento. A norma evidencia a importância do fator humano para que qualquer organização, pública ou privada, construa uma cultura de gestão do conhecimento institucionalizada. O que isso significa? Que a organização trabalhe uma gestão do conhecimento que flua naturalmente, bem como disponha de infraestrutura adequada para gerir o conhecimento produzido e disseminado pelos colaboradores.



SAIBA MAIS

Se ainda não ouviu falar sobre normas ISO, leia o artigo [“Normas ISO: entenda agora mesmo o que é e qual a importância”](#), publicado por João Paulo Colleoni. Essas normas são aplicadas em entidades públicas e privadas. **ais.** Essas normas são aplicadas em entidades públicas e privadas.

A gestão do conhecimento nasce, assim, no dado, que é transformado em informação e em conhecimento até ser compartilhado com/utilizado por outras pessoas além daquelas que o detém. Confira no exemplo a seguir como se dá transformação de um dado em conhecimento na administração pública.

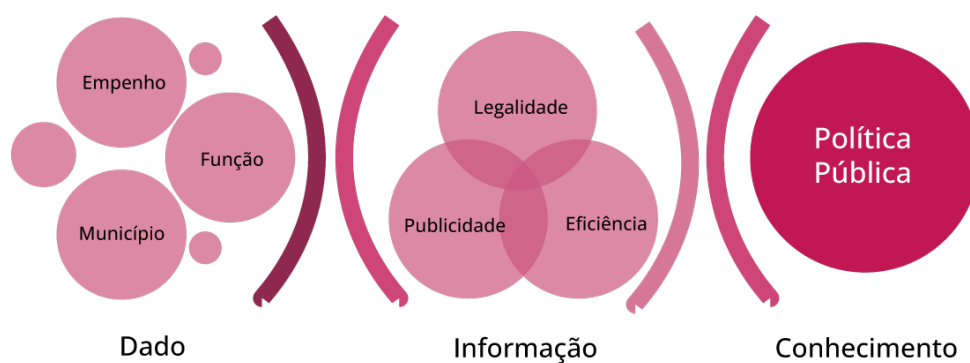


Figura 2: Transformação do dado em conhecimento

Fonte: Freitas (2016)

Com esse entendimento agora consolidado, partimos para o cerne da gestão do conhecimento: como compartilhar o conhecimento adquirido e produzido durante nossa vida pessoal e profissional?

Para responder a essa pergunta, é preciso saber o que são conhecimentos tácitos e explícitos – tema da próxima unidade.

Unidade 2 - Os diferentes tipos de conhecimento no ambiente organizacional



OBJETIVOS DA APRENDIZAGEM

Conhecer detalhadamente os dois tipos de conhecimento (tácito e explícito) e como eles se relacionam nos ambientes organizacionais.

2.1 Os tipos de conhecimento: tácito e explícito

Existem dois tipos de conhecimento: o tácito e o explícito. O primeiro é aquele que não está expresso, pertence ao indivíduo que o acumulou durante a vida pessoal e profissional – não sendo, portanto, de fácil externalização, visto que não pode ser encontrado em manuais e normas, por exemplo. Já o segundo tipo está explícito, como o próprio nome indica, e pode ser consultado e facilmente transmitido para outras pessoas. Confira na imagem a seguir o comparativo com exemplos:

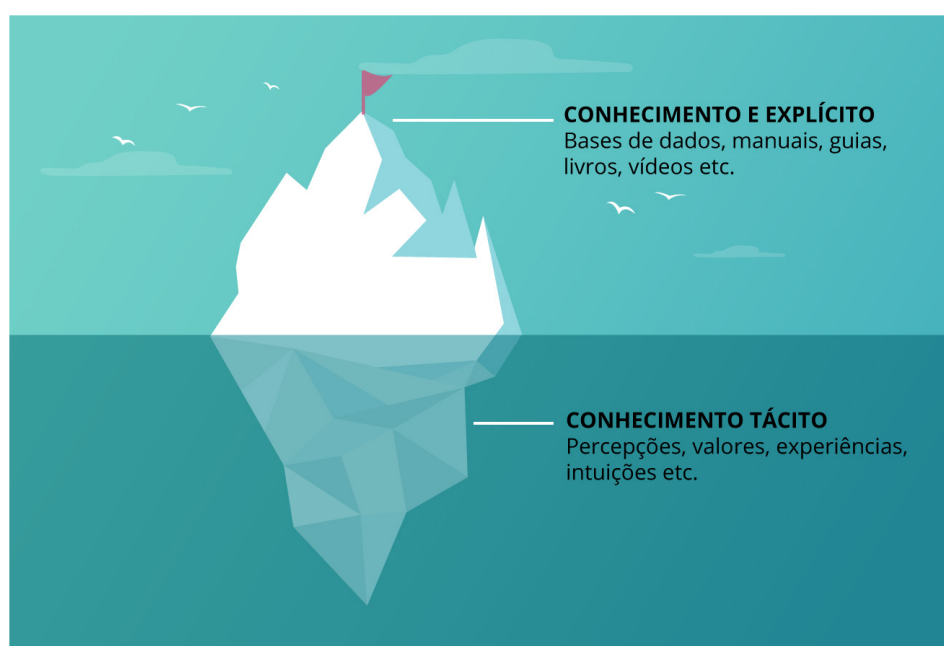


Figura 3 - Conhecimento tácito e explícito

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), a gestão do conhecimento só acontece quando há uma combinação desses conhecimentos. Esses autores criaram o processo de conversão conhecido como espiral do conhecimento. Por enquanto, basta você saber que ela existe e entender um pouco sobre cada quadrante. Vamos abordar essa ferramenta mais à frente, no módulo voltado ao ciclo de gestão do conhecimento. Para adiantar, confira a imagem a seguir, que ilustra a espiral do conhecimento.

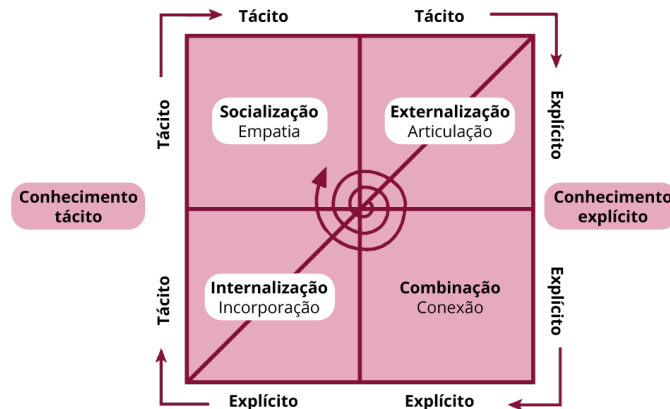






Figura 4 – Espiral do conhecimento
 Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997)

Nessa espiral, temos quatro modos diferentes de converter o conhecimento tácito em explícito: socialização, externalização, combinação e internalização. Para compreender cada um desses modos de conversão, tomaremos como exemplo Marcos, um servidor bem experiente no órgão em que trabalha. Confira no quadro a seguir como se dá esse modo de conversão.

Quadro 1 – Modo de conversão do conhecimento segundo a espiral do conhecimento

 Modo de Conversão	 Conceito	 Exemplo	 Fique de olho!
Socialização	Transmitir o conhecimento não formalizado para outra pessoa.	Marcos dá dicas técnicas sobre o trabalho que um novo servidor desempenhará.	Note que é uma troca de experiências. Não há nada formalizado em documentos ou manuais. É uma espécie de bate-papo de ambientação.
Externalização	Explicitar o conhecimento para que ele se torne acessível.	Marcos estrutura um curso e passa a dar treinamentos aos novos servidores.	Note que Marcos está transferindo seu conhecimento e suas experiências para um curso que será ofertado a todos os novos servidores.
Combinação	Ocorre quando conhecimentos explícitos são acumulados na organização.	Marcos poderá enriquecer o curso com o aprendizado de outros colegas.	Nesse momento, a experiência de Marcos é complementada por outros servidores que já contam com conhecimentos externalizados.
Internalização	Nesse ponto, o conhecimento antes externalizado volta a ser tácito.	Os alunos de Marcos assimilaram o conhecimento ministrado no curso e já o aplicam no dia a dia.	Perceba que o conhecimento explícito ainda existe, mas foi internalizado pelos novos servidores, que agregarão suas experiências anteriores ao conhecimento recém-adquirido. Ou seja, o conhecimento se tornará tácito e com maior valor agregado.

O que achou? Fácil não é, concorda? Mas fique tranquilo, vamos explorar a espiral do conhecimento durante todo o curso. Ao final, será possível compreender a relevância dela e sua aplicação para a gestão do conhecimento.

Na prática, a espiral do conhecimento pode funcionar intuitivamente, mesmo que todas as etapas não sejam cumpridas por aqueles que detêm o conhecimento.

Antes de toda essa espiral começar a girar, é preciso que as organizações tenham consciência do próprio nível de maturidade em termos de gestão do conhecimento. A GC precisa fluir organicamente e, para tanto, é necessário identificar onde e como o conhecimento está disposto na instituição. Isso pode ser feito por meio de diagnósticos, pesquisas e estudos com o suporte do método Janela de Johari, também chamado de Janela do Conhecimento. Vamos ao nosso próximo tópico?

2.2 O conhecimento nos ambientes organizacionais

O conhecimento aparece de forma estruturada em poucas organizações, o que não favorece a sua gestão e compromete os resultados esperados. Assim, surgem problemas comuns como gargalos em processos de trabalho, falhas de comunicação, atrasos nas entregas de atividades, dificuldades em atender ao cidadão de modo tempestivo, descontinuidade de atividades, entre outros. Essas situações podem ser evitadas com uma cultura de gestão do conhecimento institucionalizada.

Para que tais exemplos não ocorram, é preciso mapear o conhecimento dentro da organização. Uma das formas de realizar esse mapeamento é ter uma taxonomia do conhecimento e realizar um diagnóstico de GC.

Ficou curioso sobre o que vem a ser uma taxonomia de GC? A taxonomia nada mais é do que um mapa do conhecimento.

Para facilitar o entendimento, vamos trazer o Marcos novamente para o nosso curso. Confira o exemplo a seguir.

Marcos trabalha analisando processos criminais e utiliza muitas normas e sites de busca diariamente. Entretanto, ele faz isso intuitivamente, dada a longa experiência nessa área. Caso chegue um novo servidor no setor, terá de ser treinado e encontrará dificuldades em assimilar as rotinas, bem como poderá cometer algumas falhas por não conhecer o processo de trabalho como um todo. Se a taxonomia do dia a dia de Marcos estiver representada em um mapa, o novo servidor ou qualquer outra pessoa que precise desempenhar as mesmas atividades não terá dificuldades, tampouco lidará com gargalos e falta de conhecimento para executar os trabalhos. Então, nesse caso, o ideal é ter um mapa das atividades de processos criminais com os quais ele trabalha, como mostra a figura a seguir.

Então, o ideal é ter um **mapa das atividades** de processos criminais como mostra a figura a seguir.

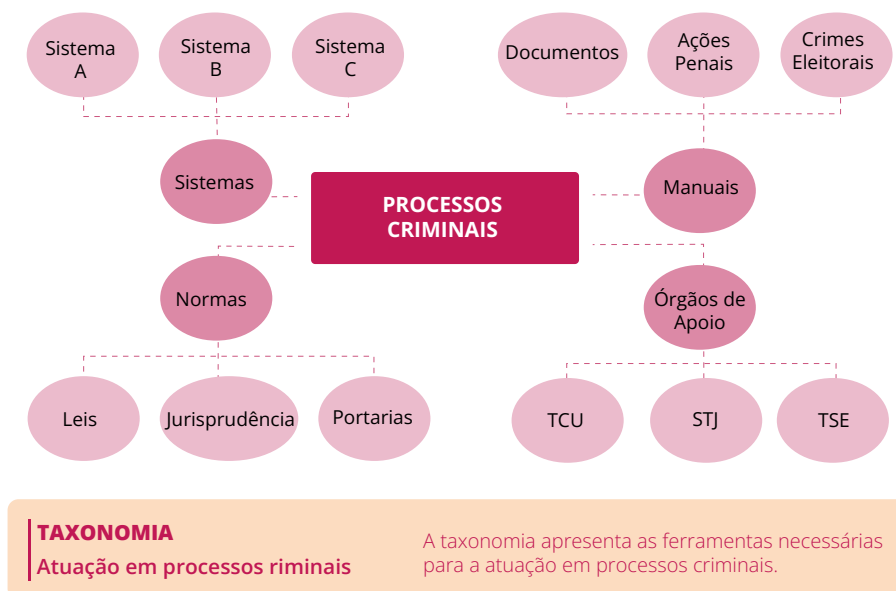


Figura 5 – Mapa de atividade de processos

Fonte: elaborado pelo autor.

Esse é um modelo que serve como exemplo, mas há outros possíveis, nos quais é viável acrescentar informações complementares, como o responsável pela atualização e pela aprovação do mapa.

Note que a ideia é organizar todos os elementos essenciais para a execução do trabalho, começando do geral para o específico.

A taxonomia pode ser feita com setores, órgãos e sistemas. No entanto, para se chegar a esse nível de maturidade é preciso uma consciência organizacional (em níveis amplo ou setorial) e saber em qual janela do conhecimento a organização ou o setor estão inseridos.

As **janelas do conhecimento** são dinâmicas e variam em níveis estratégico, tático e operacional. Elas são utilizadas para uma autoavaliação da organização. Alvarenga Neto (2018), adaptado de Choo (2002), apresenta o modo como essa autoavaliação pode ser realizada, com base na identificação dos saberes.

Sabemos o que sabemos

- Organizações maduras em ambientes estáveis;
- A informação é organizada, acessível;
- O conhecimento é codificável, compartilhável;
- Provisão de acesso às informações;

- Facilitação do compartilhamento do conhecimento;
- Intranets, portais, taxonomias, esquemas classificatórios e *benchmarking*.

Sabemos o que não sabemos

- Organizações adentrando novos ambientes;
- As necessidades de informação são claras e bem definidas;
- Novos conhecimentos a serem criados, descobertos;
- Busca de informação direcionada;
- Promoção de criação do conhecimento;
- Inteligência competitiva, pesquisa e desenvolvimento, pesquisas de mercado.

Não sabemos o que sabemos

- Organizações maduras em ambientes dinâmicos;
- A informação está escondida, dispersa;
- O conhecimento é tácito, não codificável;
- Auditoria de informações;
- Mapeamento do conhecimento;
- Comunidades de prática, redes de conhecimento.

Não sabemos o que não sabemos

- Organizações dispostas ou arranjadas em seus próprios modos ou crenças;
- A informação está sujeita a restrições de seu campo visual, resultando na perda de visão periférica;
- Existem hiatos ou falhas, mas não reconhecidos;
- Monitoramento ambiental;
- Descoberta do conhecimento;
- Planejamento de cenários, prospecção no futuro, diálogo.

As janelas de Johari ou do conhecimento têm por objetivo ajudar na compreensão dos relacionamentos interpessoais dentro de uma organização.



SAIBA MAIS

Conheça mais sobre essas ferramentas acessando a matéria [“Janela de Johari: técnica de autoconhecimento com feedbacks”](#), publicado por Marina Petrocelli.

Após compreender em qual das janelas do conhecimento a sua organização ou o setor se encontra, algumas ações podem ser desenvolvidas para aperfeiçoar a forma como o conhecimento está estruturado internamente. Por exemplo, em alguns casos, as áreas “não sabem o que sabem” justamente por uma gestão do conhecimento deficiente.

Assim, o melhor caminho para estruturar qualquer conhecimento é começar pelos conhecimentos críticos.

Isso mesmo, conhecimentos críticos. Eles são essenciais para o sucesso de qualquer organização e, dada a sua importância, há uma unidade inteira para o tema. Vamos lá?

Unidade 3 - A importância do conhecimento crítico nas organizações



■ Identificar o valor do conhecimento crítico e de seu mapeamento no dia a dia.

3.1 Conhecimento crítico: conceitos e exemplos

Vamos iniciar essa unidade com uma pergunta bem complexa: você sabe o que é essencial para que a sua organização atinja a missão institucional?

Essa pergunta também pode ser aplicada à unidade de trabalho. O objetivo é identificar a razão de existir, o porquê você faz o que faz e para quem faz. Essa é uma tarefa difícil que, nas organizações, está associada ao planejamento estratégico institucional e, conseqüentemente, às decisões da alta administração.

Quando uma instituição define seus objetivos em um mapa estratégico, ela está definindo também os rumos que seguirá nos próximos anos de acordo com a sua razão de existir. Assim, é fundamental identificar quais conhecimentos são críticos (essenciais) para atender à missão e aos objetivos estratégicos. A Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento ilustra da seguinte forma:

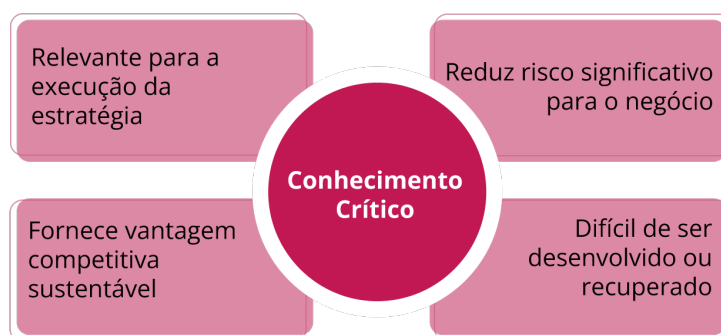


Figura 6 - Identificando o conhecimento crítico
Fonte: Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento

E onde estão esses conhecimentos críticos? Quais fatores impedem ou favorecem uma boa gestão desses conhecimentos?



SAIBA MAIS

Para ajudar a refletir sobre essas perguntas, assista ao vídeo [“Conhecimento crítico”](#) e entenda um pouco mais sobre o tema.

Agora que você sabe o que são conhecimentos críticos, confira alguns exemplos que podem ser associados a sua rotina. Cada opção a seguir apresenta a descrição de um relato, não deixe de conferir!

Setor de contratação

- Saber todas as normas e leis que regem um processo de contratação no setor público é um conhecimento crítico, mas não deve estar centrado em apenas uma pessoa. É preciso que a equipe seja treinada periodicamente, que haja um mapa de conhecimento bem estruturado para que todos os envolvidos tenham ciência de/consciência sobre o que é essencial para a melhor execução de uma contratação. De nada adianta poucas pessoas conhecerem o processo de trabalho. Naturalmente, vários gargalos surgirão durante a execução, ocasionando atrasos, desmotivação e até perdas financeiras.

Recrutamento e seleção

- Para que o processo de recrutamento possa selecionar o melhor candidato, a equipe de gestão de pessoas precisa saber quais as competências necessárias ao desempenho do cargo e que atenderão aos objetivos estratégicos da instituição – sejam elas competências comportamentais, gerenciais ou técnicas. Do contrário, teremos pessoas desmotivadas, atividades mal executadas e/ou pessoas promovidas indevidamente.

Lotação de servidores

- É crítico não ter um processo de ambientação bem estruturado para novos servidores. Um servidor recém-chegado precisa saber quais sistemas vai utilizar, quem são as pessoas da sua equipe, o que a área faz e por que faz, quais são as regras de boa conduta do órgão etc.

Atendimento ao cidadão

- Atender ao pedido do cidadão no prazo. O que é preciso para que isso ocorra? Basta ter ciência e acesso a formulários, normas e sistemas? Perguntas que devem ser respondidas pela alta administração, caso esse seja um conhecimento essencial à razão de existir da organização.

Um órgão que tem como objetivo combater fraudes bancárias

- É necessário acompanhar indicadores que reduzam riscos, saber quais as principais respostas a incidentes relacionados à segurança, conhecer a visibilidade da rede e ter indicadores de segurança, entre outros.

Esses são apenas alguns exemplos e, não necessariamente, condizem com a melhor forma de identificar os conhecimentos críticos da instituição, pois isso dependerá da

razão de existir, da missão e dos valores organizacionais. Para saber quais são os seus conhecimentos críticos é preciso realizar um mapeamento.

Considere, durante esse mapeamento, observar o que é necessário para que o órgão se perpetue ao longo dos anos entregando os melhores serviços e produtos à sociedade. No próximo tópico, falaremos sobre como tal mapeamento pode ser realizado e quais os elementos essenciais desse trabalho.

3.2 O mapeamento do conhecimento crítico

Via de regra, os conhecimentos críticos são definidos pela alta administração, pois estão associados à estratégia do órgão. Como dito anteriormente, é o conhecimento que reduz riscos e, se perdido, pode causar prejuízos ao bom andamento de atividades, bem como à entrega de resultados institucionais. Assim, para realizar o mapeamento é preciso cumprir algumas etapas.

Lembre-se: esse mapeamento só será efetivo se houver um diagnóstico que diga em qual janela do conhecimento a organização está. O nível de maturidade apontado pelo diagnóstico é essencial para o sucesso do mapeamento dos conhecimentos críticos.

Para a Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento (SBGC), o mapeamento pode ocorrer em quatro etapas: identificação, priorização e caracterização dos conhecimentos críticos, além da construção de um plano de ação. Isso mesmo! Após identificar, priorizar e caracterizar será necessário criar um plano de ação porque dificilmente ele já estará documentado, compartilhado, disseminado e protegido. No quadro a seguir apresentamos o passo a passo indicado pela SBGC.

Quadro 2 – Etapas do mapeamento do conhecimento crítico

Identificar	O foco é identificar os conhecimentos de natureza relevante para a estratégica e a complexidade de aquisição e retenção.
Priorizar	Inicialmente, defina os critérios de priorização com base nas características que definem um conhecimento crítico. Em seguida, com base na lista ou no mapa de conhecimentos captado e considerando os critérios definidos, execute um processo de priorização, se possível envolvendo a alta administração do órgão. Considere selecionar de dois a cinco conhecimentos para a próxima etapa.
Caracterizar	Procure entender a natureza do que está sendo priorizado, contextualizando o processo de gestão do conhecimento. A caracterização deve apresentar o que são os conhecimentos, quais as características e ambições em relação a eles e qual o diagnóstico de gestão do conhecimento.
Construir um plano de ação	Defina a sua estratégia de GC em etapas, por meio de ações que tornem os conhecimentos críticos caracterizados acessíveis a todos da organização. O plano de ação deve envolver os interessados e ter papéis e responsabilidades bem definidos. Pense em atacar a causa-raiz dos problemas causados pelos conhecimentos críticos em questão.

Pode parecer simples, mas é um pouco mais complexo do que os passos apresentados anteriormente. A aplicação desses passos depende do tema da nossa próxima unidade: a cultura organizacional.

Unidade 4 – A cultura organizacional e os viabilizadores da gestão do conhecimento



OBJETIVOS DA APRENDIZAGEM

Compreender o papel da cultura organizacional, evidenciando a institucionalização da gestão do conhecimento de forma orgânica.

4.1 O que é a cultura organizacional

De acordo com Chiavenato (2010), a cultura organizacional diz respeito ao conjunto de crenças e comportamentos estabelecidos por sentimentos, normas e expectativas compartilhadas e percebidas pelos membros da instituição. Trata-se, portanto, de uma espécie de sistema compartilhado por todos, mas diferente em cada organização, de modo intuitivo e orgânico. Como essa cultura é peculiar a cada organização, é necessário compreendê-la e saber transitar por suas variações.

A cultura organizacional é fator decisivo para uma boa gestão do conhecimento. Se não há uma cultura de compartilhamento, não há gestão do conhecimento e, conseqüentemente, os resultados pretendidos não são entregues, fazendo com que as organizações se tornem fracassadas intelectualmente.

Mas nem tudo precisa estar formalizado na cultura de um órgão. As percepções e os comportamentos fazem parte da cultura informal, o que é considerado como normal e saudável ao crescimento da instituição. Claro que, sendo formal ou informal, há limitações sobre o que pode ser considerado viável. Uma cultura organizacional informal ruim, por exemplo, pode ser caracterizada por uma rede de rumores que piora o clima e desmotiva os colaboradores. Isso não favorece a gestão do conhecimento.

Nesse sentido, a cultura organizacional é separada em três componentes que ilustramos na imagem a seguir:

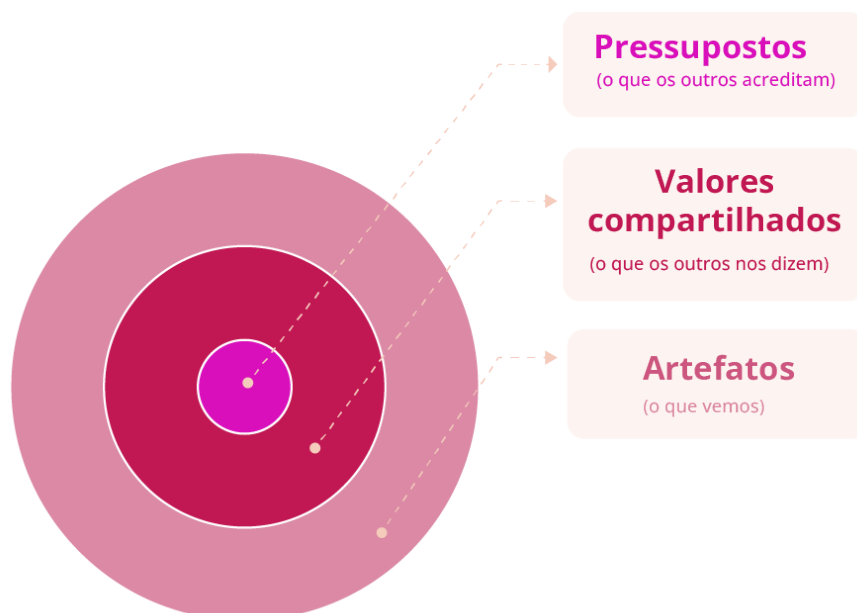


Figura 7 - Componentes da cultura organizacional



SAIBA MAIS

Quer saber mais sobre cultura organizacional? Assista ao vídeo [“Cultura organizacional - o que é?”](#) e amplie seu conhecimento sobre o tema.

Agora que você já entendeu o que é cultura organizacional, vamos associar o seu impacto à gestão do conhecimento.

4.2 Cultura organizacional e gestão do conhecimento

A cultura organizacional está sempre em movimento, adaptando-se às mudanças e aos cenários internos e externos. É nesse ponto que o conhecimento é gerado.

Para adaptarem-se às mudanças, as organizações produzem dados e informações que são transformados em conhecimentos a serem reproduzidos e compartilhados por toda a instituição. Como exemplos dessa situação, confira a seguir como a cultura organizacional e a gestão do conhecimento se misturam.

Desafio

Imagine que a visão do órgão em que você trabalha, para os próximos cinco anos, é inovar em processos que agreguem valor direto à sociedade.

Esforços necessários

Todos os esforços deverão estar focados em técnicas, processos, projetos e ações que beneficiem os cidadãos.

Possibilidades

Um bom exemplo é criar uma unidade móvel que atende comunidades indígenas na Amazônia.

Ações a serem tomadas

Analisar dados e informações para que esse resultado seja entregue.

Resultados

Na medida em que estiver pronto para ser testado, o modelo de trabalho agregará conhecimento, o qual será expandido e aperfeiçoado.

Esse é um processo de mudança que envolve a cultura organizacional e a gestão do conhecimento. Vamos a mais um exemplo: adotar reuniões de acompanhamento de estratégia nas quais a avaliação dos resultados dos indicadores e das metas do planejamento estratégico sejam realizadas de forma constante. Elas são uma excelente ferramenta de GC porque permitem compartilhar resultados obtidos e trocar experiências positivas e negativas.

Nesse sentido, o cenário ideal é desenvolver uma cultura organizacional que entenda o valor agregado entregue quando a gestão do conhecimento é praticada. Para isso, são necessários passos iniciais como autoconhecimento da cultura, o que pode ser realizado por meio de um diagnóstico.

A aplicação do diagnóstico sinaliza como o processo de mudança cultural ocorrerá. E, para saber se há uma cultura de gestão do conhecimento, a ISO 30.401:2018 fornece elementos que podem ser usados no diagnóstico. No que diz respeito aos colaboradores, é importante considerar que eles:

- Sintam-se à vontade para discutir abertamente questões e oferecer conselhos;
- Compartilhem conhecimentos e informações de maneira aberta e honesta, para aumentar a socialização e o fluxo de conhecimentos na organização;
- Sintam-se habilitadas a agir autonomamente quanto ao conhecimento;
- Demonstrem responsabilidade pelo próprio aprendizado e resultados
- Compartilhem seu conhecimento com outras pessoas em vez de mantê-lo somente para si;
- Valorizem a colaboração em vez da competição entre colegas;
- Protejam o conhecimento organizacional;

- Invistam tempo em refletir e aprender;
- Valorizem a aquisição de novos conhecimentos com base em suas próprias experiências (sucesso ou fracasso).

Ao analisar as afirmações propostas pela ISO, você será capaz de planejar os passos que serão fundamentais para esse processo básico de mudança. Por isso, é preciso conduzir o processo com cautela, iniciando pela aprendizagem – caso contrário, uma resistência ao tema poderá ser criada internamente.

Note que, a depender do diagnóstico, você pode precisar dar alguns passos para trás. Se a maioria dos colaboradores não sabe a missão, a visão, os valores e as metas do planejamento estratégico do órgão, ensinar os conceitos de GC de modo isolado não trará resultados. Confira na imagem a seguir como essas informações e ações são importantes para serem compartilhadas com os colaboradores.

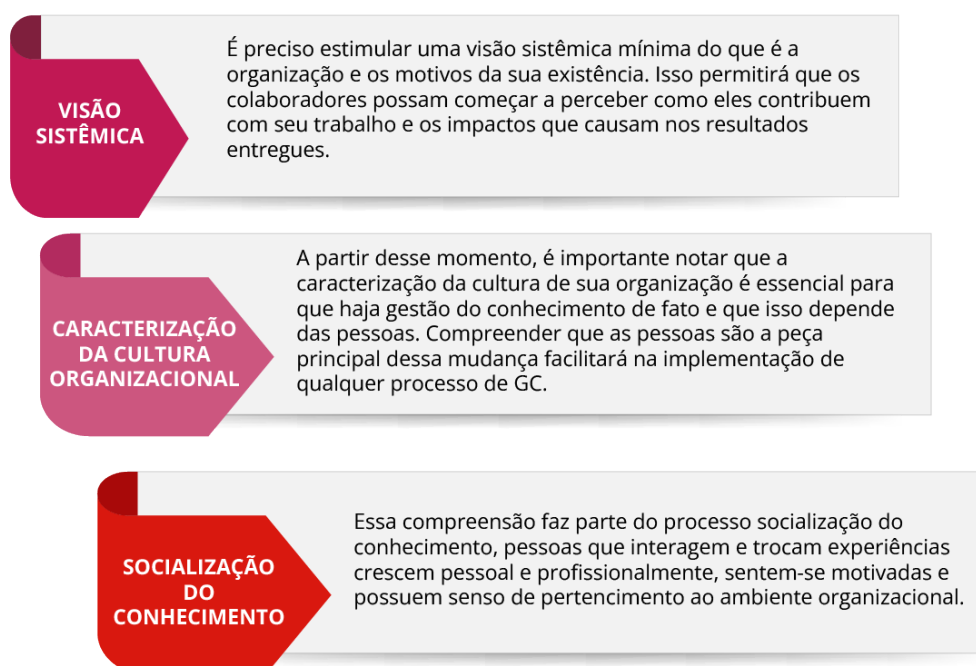


Figura 8 - O compartilhamento como parte cultura organizacional

Observe que o diagnóstico e a compreensão da cultura organizacional são essenciais para que seja possível conhecer as lacunas a serem fechadas e, posteriormente, criar mecanismos para que o processo de gestão do conhecimento flua naturalmente no dia a dia dos colaboradores.

Salvador (apud COSTA; GOUVINHAS, 2004) apresenta três prováveis tipos de colaboradores que podem impactar no desenvolvimento de qualquer ação de desenvolvimento da GC. Apresentamos o perfil de cada um deles a seguir.

Os resistentes

- Resistem a qualquer tipo de mudança, inclusive a um novo modelo de gestão. Podem ser resistentes por falta de habilidades com a tecnologia, insegurança quanto ao futuro do próprio emprego ou simplesmente são os populares “do contra”. Por esse motivo, é importante manter o grupo informado, treinado e, se possível, não deixar esse colaborador “contaminar” o projeto.
- O problema reside no fato de “os resistentes” estarem na alta cúpula da organização, fator que provavelmente tornará a implantação da GC mais desafiadora. No entanto, esse grupo tem um papel importante, pois, ao defenderem e justificarem seus receios, os responsáveis pela gestão do conhecimento também deverão tornar o processo mais consistente.

Os neutros

- Correspondem à maioria dos sujeitos organizacionais. Esse grupo deve ser conquistado com informações precisas no decorrer de todo o projeto de implementação da GC, com relatos de casos de sucesso de outras organizações ou apresentação de projetos-piloto. A eles deve ser claramente demonstrado como o novo modelo de gestão pode melhorar o trabalho e a produtividade organizacional.

Os inovadores

- Provavelmente estarão na equipe que implementará a GC ou serão os patrocinadores de qualquer nova iniciativa na organização. São os multiplicadores do projeto.

Note que, além de conhecer a cultura organizacional, é preciso considerar fatores comportamentais, focar na aprendizagem e gerenciar mudanças.



SAIBA MAIS

Quer saber mais sobre a gestão de mudanças? Segundo John Kotter, existem passos para que o seu processo de mudança seja bem-sucedido. Leia o artigo [“8 passos de Kotter: conheça a 5ª teoria de gestão da mudança”](#) e amplie seu conhecimento sobre o tema.

Referências

ALVARENGA NETO; DRUMMOND, Rivadávia Correa. **Gestão do conhecimento em organizações: proposta de mapeamento conceitual integrativo**. São Paulo: Saraiva, 2008.

DAMIAN, Ieda; VALENTIM, Marda; SANTOS, Vanessa C. B; **A cultura organizacional como fator crítico de sucesso à implantação da gestão do conhecimento em organizações**. 2018.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial: como as novas organizações gerenciam o seu capital intelectual**. 7 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DAVENPORT, Thomas H. **Conhecimento empresarial**. Rio de Janeiro: Elsevier Brasil, 1998.

FREITAS, Eliezer da Silva. **Gestão do conhecimento na administração pública: tendências de aprimoramento dos tribunais de contas**. 2016.

FREITAS, Eliezer da Silva. **Gestão do conhecimento na administração pública: tendências de aprimoramento dos tribunais de contas**. 2016.

Mapeamento do conhecimento crítico. Disponível em <<http://www.sbgc.org.br/mapeamento-de-conhecimento-criacutetico.html>>. Acesso em: 14 nov. 2021.

MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL. **Gestão do conhecimento**. Brasília, 2020.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação do conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica de inovação**. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

O que é gestão? Tudo o que você sempre quis saber para ser um bom líder. Disponível em <<https://blog.runrun.it/o-que-e-gestao/#e>>. Acesso em: 14 nov. 2021.

8 passos de Kotter: conheça a 5ª teoria de gestão da mudança. Disponível em: <<https://vbmc.com.br/8-passos-de-kotter/>>. Acesso em: 21 nov. 2021.

2 O processo de Gestão do Conhecimento

Unidade 1 – Gestão do conhecimento e sua transversalidade



OBJETIVOS DA APRENDIZAGEM

Identificar como a gestão do conhecimento se faz presente nas temáticas centrais de uma organização.

1.1 Gestão do conhecimento no cotidiano

Como vimos anteriormente, a gestão do conhecimento integra a cultura organizacional e está presente em cada área de atuação, seja finalística ou de suporte.

Contudo, em nível estratégico, é possível elencar algumas áreas-chave para o sucesso das organizações: gestões estratégica, de pessoas e de processos organizacionais, além de liderança, tecnologia da informação e inovação.

Na gestão estratégica, o mapa estratégico direciona as organizações para que atinjam seus objetivos por meio de indicadores e metas pretendidas durante um período específico. E onde entra a gestão do conhecimento? A GC se faz presente no alinhamento dessas estratégias, na comunicação e na transparência das informações para toda a instituição, de modo a contribuir para os resultados almejados.

Vamos refletir:



- Você já analisou o mapa estratégico da sua instituição?
- Será que os resultados dos indicadores e das metas estão acessíveis a todos?
- Você sabe como está contribuindo para atingir os objetivos estratégicos?

Essas são perguntas para as quais todo colaborador deveria saber as respostas. Se você não sabe, é preciso melhorar a gestão do conhecimento em sua instituição.



SAIBA MAIS

Para complementar a reflexão sobre o tema, confira o exemplo publicado pelo Ministério da Economia, que apresenta [“Objetivos estratégicos, indicadores e respectivas metas e projetos estratégicos ministeriais”](#).

Para que as metas previstas no mapa sejam alcançadas, é preciso contar com as pessoas certas, trabalhando focadas de acordo com as competências essenciais à missão da instituição. Nesse momento, entra em cena a atuação da área de gestão de pessoas, seja por meio da gestão por competências ou via formação de líderes e gestores (liderança).

A gestão por competências tem, assim, papel fundamental para o alcance dos resultados pretendidos pelo mapa. Confira a seguir os fatores que a contemplam.

A **gestão por competências** tem um papel fundamental para o alcance dos resultados pretendidos pelo Mapa. Confira a seguir os fatores que contemplam a gestão por competências.

Responsabilidades

Otimizar a relação entre as competências organizacionais e individuais, ou seja, equilibrar os conhecimentos, as habilidades e as atitudes necessárias para o alcance dos objetivos estratégicos.

Ferramentas utilizadas

Mapeamento de competências, gestão do desempenho, capacitação, recrutamento, seleção, banco de talentos e avaliações gerenciais.

Ações e comportamentos necessários

Na gestão de pessoas é necessária uma liderança transformadora e inspiradora. Uma organização que valoriza a gestão do conhecimento deve dispor de líderes e gestores que tenham como premissa gerir o conhecimento e aperfeiçoar o capital intelectual dos liderados.

Assim como a gestão de pessoas, a gestão do conhecimento é responsabilidade de todos. Geralmente, é notada quando há um incentivo à inovação e à gestão dos processos de trabalho, mesmo não sendo essas as únicas formas existentes em uma instituição.

Inovação e GC são praticamente indissociáveis, segundo alguns autores. Isso porque a inovação tem as pessoas no centro de seus projetos e gera valor por meio do conhecimento compartilhado entre elas. Isso é gestão do conhecimento, mas convém ter cuidado com o que é considerado inovação.

Estes são alguns mitos que se tem em relação a inovação:

- Inovação é tecnologia;
- Inovação é complexa;
- Inovação é cara;
- Inovação é criatividade;
- Inovação é só para pesquisa e desenvolvimento;
- Inovação é importante, mas não é urgente;
- Precisa haver um laboratório;
- Norma de inovação é contraproducente.



SAIBA MAIS

Que tal conhecer mais alguns equívocos sobre o tema? O artigo [“Os sete mitos da inovação”](#), publicado por Marília Cardoso, apresenta mais reflexões importantes.

Derrubados esses mitos, a organização precisa, ainda, ter uma boa gestão de seus processos de trabalho. Isso implica em processos mapeados, atualizados e compartilhados, que sejam conhecidos por todos. A efetividade em mapear processos para uma boa GC pode ser exemplificada na espiral do conhecimento:

1º passo - Processos mapeados e formalizados

- Para isso é preciso socializar o conhecimento entre os envolvidos e depois compartilhá-lo por meio de manuais, guias e fluxogramas, por exemplo.

2º passo - Processos executados e aperfeiçoados

- Após externalizados, eles são colocados em prática, quando ocorre a combinação. Com a prática, novas experiências são agregadas e melhorias se tornam possíveis. Nesse momento, o conhecimento está internalizado e pronto para ser socializado, girando a espiral mais uma vez.

Ao apresentar os processos mapeados e atualizados, estamos impulsionando a GC em qualquer instituição – não somente no que diz respeito a processos de trabalho como também a processos de aprendizagem organizacional, nosso próximo assunto.

1.2 A prática da gestão do conhecimento

A aprendizagem organizacional, para fins de gestão do conhecimento, vai além das capacitações realizadas por servidores, por exemplo. Ela se expressa pela forma como o crescimento intelectual ocorre em virtude de capacitações e trocas de experiências entre equipes. São as chamadas organizações que aprendem a aprender.



SAIBA MAIS

Quer aprofundar seu estudo sobre aprendizagem organizacional? Leia o livro *A quinta disciplina*, de Peter Senge, uma obra considerada referência nessa área por tratar o tema com maestria.

Em *A quinta disciplina*, Peter Senge trata essencialmente das cinco disciplinas da aprendizagem organizacional, focando na necessidade de uma visão sistêmica como ponto principal e necessário ao desenvolvimento intelectual por meio de: domínio pessoal, aprendizagem em equipe, modelos mentais e visão compartilhada. O autor destaca que a visão sistêmica é a quinta disciplina e está interligada às demais. A imagem a seguir ilustra essa divisão.

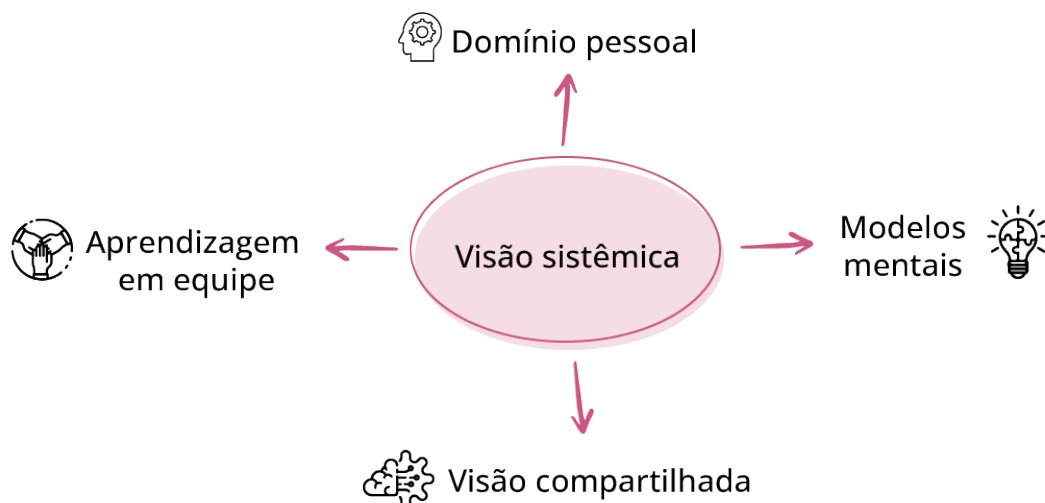


Figura 9 – Visão sistêmica da aprendizagem organizacional

Fonte: adaptada de Senge (2017)



SAIBA MAIS

Além dessa visão sistêmica, Senge cita as principais deficiências que impedem qualquer instituição de aprender. Para conhecer mais sobre essa obra, sugerimos que você assista aos seguintes vídeos:

- [Resumo da obra A Quinta Disciplina](#)
- [As principais causas que impedem o desenvolvimento da visão sistêmica](#)

Aprender a aprender é essencial para o que se conhece como memória organizacional (MO), um conhecimento compartilhado, disponível e atualizado sob as mais variadas formas.

Entretanto, as organizações cometem alguns erros ao associar conhecimento a manuais, repositórios e normas. Mesmo sendo formas comuns de compartilhar saberes, essas não são as únicas e acabam por prejudicar a gestão do conhecimento quando focadas excessivamente na produtividade (quantidade). Além disso, a depender da cultura organizacional, alguns fatores são comuns e acabam inibindo o desenvolvimento intelectual e, conseqüentemente, prejudicando a GC.

Confira no quadro a seguir os atritos existentes nas organizações e quais as possíveis soluções, considerando-se o princípio da cultura organizacional.

Quadro 3 – Fatores inibidores na organização

Atrito	Soluções possíveis
Falta de confiança mútua	Construir relacionamentos e confiança mútua por intermédio de reuniões “ao vivo”.
Diferentes culturas, vocabulários e quadros de referência	Estabelecer um consenso por meio de educação, discussão, publicações, trabalho em equipe e rodízio de funções.
Falta de tempo e de locais de encontro; ideia estrita de trabalho produtivo	Criar tempo e locais para a transferência do conhecimento, tais como feiras, salas de bate-papo e relatos de conferências.
Status e recompensas vão para os possuidores do conhecimento	Avaliar o desempenho e oferecer incentivos baseados no compartilhamento.
Falta de capacidade de absorção pelos receptores.	Educar colaboradores para flexibilidade, propiciar tempo para o aprendizado e basear as contratações na abertura a novas ideias.
Crença de que o conhecimento é prerrogativa de determinados grupos, síndrome do “não inventado aqui”	Estimular a aproximação não hierárquica do conhecimento – a qualidade das ideias é mais importante que o cargo da fonte.
Intolerância com erros ou necessidade de ajuda	Aceitar e recompensar erros criativos e colaboração – não há perda de status por não se saber tudo.

Fonte: Adaptado de Davenport e Prusak (1998).

Não havendo a presença desses fatores inibidores, a espiral do conhecimento gira livremente, o conhecimento é compartilhado e a memória organizacional é preservada.

A memória organizacional é uma parte da GC que está mais centrada em documentos e registros, integrando técnicas que coletam, organizam e atualizam o conhecimento. Isso significa que ela pode ser encontrada em arquivos, manuais, sistemas de TI, bem como na cultura, quando seus colaboradores contam e registram suas experiências.

Para que ela ocorra de modo fluido, porém, é necessário consciência e saber executar o ciclo de gestão do conhecimento. Esse será o tema da nossa próxima unidade.

Unidade 2 – O ciclo da gestão do conhecimento



OBJETIVOS DA APRENDIZAGEM

Compreender o ciclo do processo de gestão do conhecimento.

2.1 Como funciona o ciclo da gestão do conhecimento

Inicialmente, é importante destacar que a GC já acontece onde você trabalha, no seu dia a dia. Contudo, ela pode não ser eficiente porque o ciclo do seu processo não é executado de modo completo.

Os modelos dos ciclos de GC apontados na literatura têm pouca divergência e lembram muito a ferramenta administrativa PDCA (*plan, do, check, action*). Há pouco tempo foi proposto um modelo adaptado à administração pública, o KDCA, no qual foi inserido o conhecimento (*knowledge*). Isso não implica em eliminar o planejamento, pelo contrário: ele continua existindo, mas direcionado para o conhecimento.

Porém, antes de explorar cada etapa do KDCA, convém compreender como o processo de gestão do conhecimento acontece. Em regra, são cinco etapas: identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar o conhecimento.



Figura 10 – Etapas do KDCA

Fonte: Batista (2012)

Vamos analisar rapidamente cada uma dessas etapas e entender por qual motivo o processo de gestão do conhecimento não é executado por completo nas organizações.

Identificar

A identificação é o momento mais importante do processo porque envolve a análise das lacunas de conhecimento na organização. É importante centrar-se nos conhecimentos críticos e nas competências necessárias à execução.

Criar

Essa etapa depende da anterior. Na identificação, avalia-se qual a melhor forma de suprir as lacunas e em níveis individual, grupal ou organizacional. Após isso, cria-se o conhecimento.

Armazenar

O conhecimento criado precisa ser disponibilizado em locais acessíveis e de modo a preservá-lo, podendo ser recuperado a qualquer momento.

Compartilhar

O compartilhamento acontece pouco na maioria das organizações. Muitas delas não chegam até esse ponto do ciclo, o que torna ineficientes aquelas ações de GC que foram iniciadas e cumpriram as três primeiras etapas. Compartilhar requer maturidade organizacional.

Aplicar

A aplicação está associada ao valor que é gerado para a instituição. Esse conhecimento identificado, criado, armazenado e compartilhado está agregando valor à organização? É preciso medir e avaliar os resultados, ação que também não costuma ocorrer em muitas organizações, prejudicando a gestão do conhecimento.

Como pontua William Edwards Deming, “não se gerencia o que não se mede, não se mede o que não se define, não se define o que não se entende, e não há sucesso no que não se gerencia”.

O processo é cíclico e está sempre girando para que, de acordo com as medições realizadas, o conhecimento seja atualizado e aperfeiçoado continuamente.

Com esse processo completo, você está pronto para aplicar o KDCA, modelo criado por Batista (2012) e que considera outros elementos: viabilizadores, processo de GC e partes interessadas. Observe na imagem a seguir

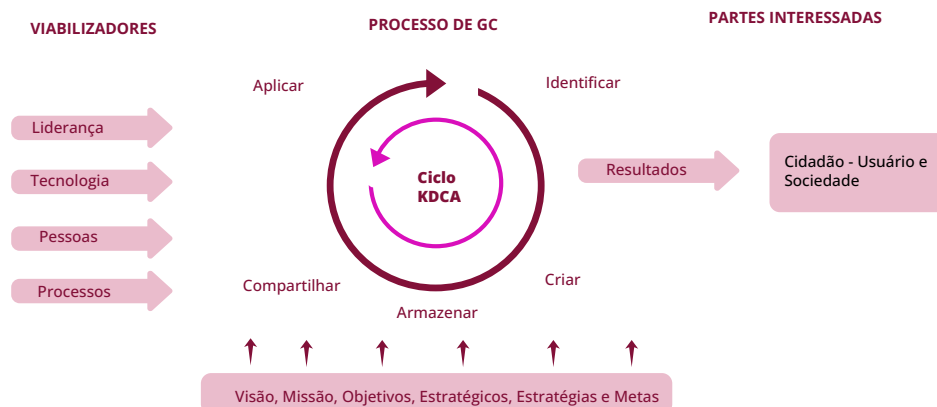


Figura 11 – Modelo KDCA

Fonte: Batista (2012)

Os viabilizadores, como vimos no módulo anterior, estão ligados à questão da cultura organizacional e às áreas nas quais o conhecimento se faz presente nos ambientes organizacionais. Repare que o modelo traz algumas áreas-chave: liderança, tecnologia, pessoas e processos.

Em seguida, a imagem apresenta o modelo KDCA, necessário para que o processo de gestão do conhecimento aconteça de modo completo nas organizações. Note ainda que esse processo é suportado por algo que também mencionamos no módulo anterior, a estratégia organizacional. Ela aqui está representada por: visão, missão, objetivos estratégicos, estratégias e metas.

Por fim, temos as partes interessadas: o cidadão-usuário e a sociedade como um todo – já que, afinal, as instituições públicas buscam atender às expectativas dela.

Esse modelo do KDCA é algo que deveria ocorrer de modo intuitivo. Contudo, quando não há grau de maturidade alto em GC, a organização precisa considerar métodos e ritos que possam ser cumpridos e repetidos, como esse próprio modelo. Adiciona-se ainda a necessidade de existir uma estratégia voltada especificamente para a gestão do conhecimento.

É o que defende o livro *Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira*. O objetivo é registrar e monitorar o que se pretende com a implementação e disseminação do processo de gestão do conhecimento na organização. Quando se tem algo registrado, é mais fácil monitorar. Confira no quadro a seguir uma versão adaptada desse modelo.

Quadro 4 - Alinhamento dos direcionadores estratégicos com a visão e a estratégia de GC na Escola Anísio Teixeira

Visão da escola	Seremos uma escola reconhecida em todo o território nacional pela excelência de nossas práticas educativas, pelo trabalho participativo, comprometido e inovador de nossa equipe e pelo respeito dispensado aos nossos alunos, pais e colaboradores.
Missão da escola	Nossa escola tem por missão contribuir para a constante melhoria das condições educacionais da sociedade, visando assegurar uma educação de qualidade aos nossos alunos, num ambiente de responsabilização social e individual, participativo, criativo, inovador e de respeito ao próximo.
Objetivo estratégico	Elevar o desempenho acadêmico dos alunos.
Estratégia	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar a taxa de aprovação nas disciplinas e séries críticas; • Promover a capacitação dos professores das disciplinas críticas.
Metas	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar de 52% para 85% a taxa de aprovação em matemática dos alunos das quatro primeiras séries do ensino fundamental; • Aumentar de 59% para 89% a taxa de aprovação em português, dos alunos das quatro primeiras séries do ensino fundamental; • Capacitar todos os professores de português e matemática;
Lacuna estratégia de conhecimento	Transferir conhecimento tácito e explícito dos profissionais das escolas de referência sobre metodologias de ensino e práticas educativas para os profissionais da Escola Anísio Teixeira.
Visão de GC	Profissionais da Escola Anísio Teixeira utilizando e inovando continuamente as metodologias de ensino e as práticas educativas aprendidas com os profissionais das escolas de referência.
Estratégia de GC	Executar processos de gestão do conhecimento sistematicamente (identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar) e implantar práticas de GC (exemplos: comunidades de prática, coaching, mentoring e melhores práticas – vide Glossário).

Fonte: Xavier e Amaral (1999 apud Batista (2012)).

Com essas ferramentas, é possível institucionalizar um processo de gestão do conhecimento, pois, com o passar dos anos, as equipes estarão atuando de modo natural na aplicação do modelo e executando todo o ciclo, mesmo que intuitivamente.

Entretanto, antes de chegar a esse nível de maturidade, ocorrem alguns erros que servem de lições aprendidas para futuros acertos. E esse é o tema da nossa próxima unidade.

Unidade 3 – O processo de gestão do conhecimento: erros e acertos



OBJETIVOS DA APRENDIZAGEM

Aprofundar o entendimento sobre o processo de gestão do conhecimento, evidenciando erros e acertos.

3.1 Os principais acertos no processo de gestão do conhecimento

Acertar no processo de gestão do conhecimento é uma experiência com características de inovação, isto é, faz-se necessário experimentar ideias, avaliar erros e aperfeiçoar-se a cada nova experimentação. Também requer que a organização esteja atenta aos seguintes fatores:

- Execução do planejamento (estratégia de GC);
- Existência de uma cultura organizacional favorável ao compartilhamento de conhecimentos;
- Fatores inibidores do conhecimento;
- Necessidade de inovação;
- Suporte oferecido aos colaboradores para que o conhecimento possa estar estruturado e ser compartilhado por todos;
- Execução completa do processo de GC, já que muitos param o ciclo na etapa “armazenar”;
- Necessidade de proteger o capital intelectual;
- Processo de aprendizagem contínua;
- Aplicação da espiral do conhecimento na íntegra.

Ressalta-se que a espiral do conhecimento direciona as organizações ao acerto na escolha de ações e práticas de gestão do conhecimento. Afinal, a GC que se aplica a uma determinada organização não necessariamente é adequada à outra. Além disso, é importante esclarecer que o processo cíclico da espiral não é algo integralmente controlável, a exemplo de uma meta do planejamento estratégico ou de monitoramento de um plano de ação em execução.

A espiral possui etapas controláveis que têm como objetivo orientar algo que deveria ocorrer naturalmente e de modo perene, a conversão do conhecimento tácito em explícito. As etapas são divididas em socialização, externalização, combinação e internalização (Seci), detalhadas a seguir:

Socialização

A conversão do conhecimento tácito em explícito envolve relações interpessoais e sentimentos como confiança e comprometimento. É necessária uma cultura na qual seja possível compartilhar conhecimentos e informações de maneira aberta e honesta.

Externalização

Após os diálogos abertos, as habilidades e experiências são convertidas em modelos que possam ser lidos e compreendidos por todos. É o momento de oferecer o conhecimento aos demais, em vez de mantê-lo somente para si.

Combinação

O uso dos conhecimentos externalizados por toda a organização é realizado de modo a agregar valor ao trabalho executado. E as pessoas sentem-se habilitadas a agir de maneira autônoma.

Internalização

A repetição do conhecimento externalizado e combinado gera padrões. Os padrões são melhorados pela experiência colocada em prática no dia a dia. O conhecimento está protegido, e há valorização por parte da organização quanto à aquisição de novos conhecimentos por meio de experiências próprias (sucesso ou fracasso).

Essa não é uma tarefa fácil e envolve muitos desafios, por isso é preciso engajamento e cultura organizacional flexível. A seguir falaremos um pouco sobre engajamento e como ele é fundamental nesse processo, apesar de não se tratar de algo simples.

3.2 Os erros a não serem cometidos

Os erros são mais fáceis de serem notados quando não estamos envolvidos diretamente no contexto. A ideia aqui é apresentar alguns mitos e erros comuns que as organizações cometem quanto à gestão do conhecimento.

Mas não se preocupe, pois os erros virão acompanhados de soluções. Confira a seguir cada um deles.

3.2.1 Não inventar o que já existe

É natural criar expectativas quando estamos envolvidos em um novo projeto – afinal, inovar é uma atitude inspiradora. Antes de dar vida às suas ideias, contudo, analise se já não existe algo semelhante disponível.

Veja alguns exemplos de equívocos:

- Publicar informações nas páginas de internet ou intranet de modo duplicado;
- Divulgar um mesmo conteúdo em diversos locais na intranet quando já estão disponíveis em uma rede de bibliotecas virtual;
- Usar plataformas como OneDrive, Google Drive e Wiki para disseminar o mesmo conhecimento.

Isso tudo acaba confundindo o usuário e aumentando as chances de os conteúdos ficarem desatualizados. Ademais, o tempo gasto em processos duplicados poderia ser usado em assuntos mais estratégicos para a área ou o setor.

A solução é ter um repositório que gerencie praticamente todos os conteúdos mais acessados pelos servidores do órgão. Demais publicações devem estar associadas a links para o repositório, o que facilita atualizações. Desse modo, as informações ficam centralizadas em um local conhecido por todos.

3.2.2 Não usar linguagem inadequada

Um dos grandes erros no processo de criação de sistemas de TI e de conteúdo é a utilização de uma linguagem inadequada, que não gera engajamento tampouco facilita o aumento no desempenho e cumprimento das atividades no dia a dia.

Para a gestão do conhecimento ocorrer é fundamental que o engajamento esteja sempre presente. Vamos a alguns exemplos de erros comuns:

- Criar um sistema de TI sem a participação dos usuários, deduzindo o que é mais adequado e intuitivo, com vários campos que não serão preenchidos;
- Elaborar relatórios com termos muito técnicos, usuais somente na área administrativa ou destinados exclusivamente a servidores da área finalística;
- Utilizar apenas relatórios para comunicar resultados.

Nesses casos, a dica é consultar e avaliar o produto ou serviço entregue junto ao usuário/destinatário. No caso de sistemas, serão alimentados de forma completa, o que permitirá a geração de relatórios confiáveis. Já os relatórios poderão ser escritos de forma mais didática e objetiva. Ações simples também podem contribuir positivamente, como pedir apoio à área de comunicação social e simplificar o relatório.

3.2.3 Não atualizar informações divulgadas

A conclusão de um relatório ou projeto é algo gratificante. Mais recompensador ainda é conseguir ver o resultado do esforço materializado. Só que disponibilizar conteúdos, criar modelos de documentos, criar sistemas de TI e mapear processos de trabalho, por exemplo, requer atualizações.

O erro é produzir, disponibilizar e não atualizar. Isso é a execução incompleta do processo de GC, como já foi explicado neste curso.

Você pode, por exemplo, criar um checklist de atividades rotineiras do setor e incluir a atualização desses conteúdos. Além da confiança pelo fato de o material estar sempre atualizado, há redução de tempo no esclarecimento de dúvidas, documentos e processos passam a ser padronizados e acessíveis a todos e evita-se, assim, a perda do conhecimento, com a informação sempre ao alcance e passível de compartilhamento.

3.2.4 Criar dependência

É comum criarmos laços com o trabalho realizado, pois, a cada entrega, temos uma sensação de realização, sendo difícil desapegar da nossa criação.

Um dos maiores problemas nas organizações é depender de pessoas específicas para obter um conhecimento, visto que ele é tido como pessoal e fica centrado em poucos indivíduos. Inclusive, essa é uma das deficiências apontadas tanto por Peter Senge, em *A quinta disciplina*, como na ISO de GC. Veja como elas podem ocorrer:

- Inversão de valores entre o cargo e o papel a desempenhar;
- Centralização de informações e conhecimento;
- Criação de formas de armazenamento de informação que só você ou poucas pessoas compreendem ou têm acesso.

Sabemos que não precisa ser dessa forma, mas trazemos situações reais. Para evitar esse tipo de equívoco, é preciso compartilhar o conhecimento de diversas formas, criando guias ou vídeos, fazendo reuniões periódicas e direcionando as pessoas em vez de simplesmente absorver a demanda.

Dessa forma, haverá maior autonomia dos envolvidos e mais liberdade de atuação e engajamento, o que evita a perda de conhecimento com a saída de servidores. Para não haver essa dependência, são pertinentes ações como:

- Realizar reunião de equipe e identificar as demandas mais recorrentes;
- Criar um plano de ação para suprir demandas;
- Incluir no plano de ação o treinamento necessário para cessar a dependência;
- Atualizar periodicamente as soluções criadas.

3.2.5 Não realizar uma comunicação efetiva

Há deficiências de comunicação em qualquer área, seja por escolher a forma inadequada de comunicação ou pelo fato de não haver um plano de comunicação. Nesse sentido, dois erros são bem comuns: divulgar algo importante e não reforçar a comunicação periodicamente e utilizar o mesmo meio de comunicação para públicos diferentes. Para esses casos, o apoio da área de comunicação social é de suma importância.

Internamente, é ideal criar um plano de ação com atividades de reforço sobre o que se deseja divulgar, determinando a periodicidade. Avalie ainda a importância do compartilhamento do conhecimento e da informação e identifique o público-alvo.

Errar e acertar faz parte do processo de construção do conhecimento organizacional. É necessária essa consciência a fim de considerar todas as variáveis que levam uma organização a institucionalizar a gestão do conhecimento no dia a dia.

É preciso ter em mente que compartilhar por compartilhar não agrega valor e não é GC.

O compartilhamento precisa ocorrer de modo consciente para que os gargalos sejam eliminados, o tempo de trabalho seja otimizado e todos os colaboradores se sintam motivados a participar dessa gestão flexível que os valoriza especialmente por transmitirem seus conhecimentos continuamente.

Nesse caso, convém analisar quais ações de gestão do conhecimento se adequam à realidade da instituição, para que as pessoas compartilhem suas experiências com o máximo de colegas.

Lembrar de reconhecer o desempenho e a colaboração dos envolvidos também faz parte de uma organização que valoriza o conhecimento. Quanto aos erros, é preciso realizar uma autoanálise institucional ou do setor, identificá-los junto com a equipe e criar um plano de ação para eliminá-los.

Esse plano envolve diretamente a aplicação de práticas de GC, tema da nossa próxima unidade.

Referências

BBATISTA, Fábio Ferreira. **Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira**: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão. Brasília: Ipea, 2012. Disponível em: <<http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/754>>. Acesso em 15 nov. 2021.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial**: como as novas organizações gerenciam o seu capital intelectual. 7 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

MINISTÉRIO DA ECONOMIA. **Indicadores e metas do Ministério da Economia**. Disponível em: <<https://www.gov.br/economia/pt-br/aceso-a-informacao/acoes-e-programas/integra/estrategia-institucional/indicadores-e-metas-do-ministerio-da-economia>>. Acesso em: 15 nov. 2021.

OS SETE MITOS DA INOVAÇÃO. Disponível em:<<https://administradores.com.br/artigos/os-oito-mitos-da-inova%C3%A7%C3%A3o>>. Acesso em: 15 nov. 2021.

SENGE, P. **A quinta disciplina**: arte e prática da organização da aprendizagem. 34 ed. São Paulo: Best Seller, 2017.

SOUZA, Antonio Carlos Colling de. **Criação, codificação e transferência de conhecimento no desenvolvimento de projetos de sistemas de informação em uma organização bancária**. 2008. Disponível em: <<https://repositorio.unb.br/handle/10482/1319>>. Acesso em: 15 nov. 2021.

3 Gestão do conhecimento: a prática nas organizações

Unidade 1 – Gestão do conhecimento: engajar para praticar



OBJETIVOS DA APRENDIZAGEM

Abordar a importância de engajar os envolvidos antes de executar as práticas de gestão do conhecimento.

1.1 Os profissionais envolvidos nas práticas de Gestão do Conhecimento

Toda organização faz gestão do conhecimento. Todos os colaboradores são responsáveis por ações de gestão do conhecimento. Essas parecem frases genéricas, mas são totalmente reais.

Gerir conhecimento não é uma exclusividade de líderes e gestores. Sempre há algum grau de responsabilidade para certos grupos de atores dentro de uma organização. A alta administração e os gestores podem até desempenhar papel de destaque, por exemplo, mas a responsabilidade é de todos.

Por isso é importante que haja um modelo estruturado, compartilhado e conhecido de governança institucional em gestão do conhecimento. Confira um exemplo deste tipo de governança:

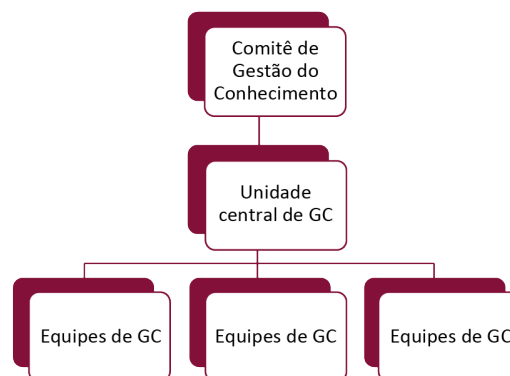


Figura 12 – Governança institucional em gestão do conhecimento
Fonte: Batista (2012 apud APO, 2009)

Para organizações com um certo grau de maturidade em gestão do conhecimento, a estrutura apresentada na imagem viabiliza a coordenação de ações por toda a instituição. Esse modelo pode ser interpretado de modo semelhante à estruturação de um planejamento que se divide hierarquicamente nos níveis estratégico, tático e operacional. Confira a seguir como esses níveis atuam.

Comitê

Gerencia as ações macro, valida a estratégia e cria as normas internas voltadas para a GC.

Unidade central

É o elo entre a cúpula e as áreas que operacionalizam as ações de gestão do conhecimento.

Vale ressaltar que esse modelo se aplica quando a GC é direcionada para atingir objetivos estratégicos da instituição, sendo essa uma visão gerencial.

A GC não se detém apenas a esse tipo de visão, visto que continua acontecendo em pequenas ações por toda a organização, independentemente de serem oriundas ou não do fluxo de governança sugerido.

Contudo, para implementar tal modelo de gerenciamento ou qualquer outro é preciso considerar a cultura organizacional e o seu atual estado de maturidade quanto à GC, bem como o quanto os colaboradores estão engajados e comprometidos com a missão, a visão e os objetivos da instituição. Isso faz parte do processo de sensibilização.

Sensibilizar pessoas é complexo e pode ser realizado por meio de diversos caminhos. Um deles é o engajamento.

1.2 Gestão do conhecimento na prática: engajando os profissionais

O engajamento dos colaboradores é fundamental para que qualquer organização atinja os objetivos estratégicos e cumpra sua missão. Nesse contexto, engajar pessoas é uma ação diretamente relacionada à gestão do conhecimento, sobretudo em cenários organizacionais nos quais seja necessária a implementação de práticas de GC.

Ao final do curso, você perceberá que as ferramentas de GC só serão eficazes se os envolvidos entenderem a sua importância e estiverem dispostos a entregar os melhores resultados. Para isso, eles precisam estar engajados e motivados, já que muitas

práticas de GC requerem a socialização (troca) de conhecimentos por meio de conversas e reuniões, por exemplo.

Stephen Harding classificou o engajamento em três ações, detalhadas a seguir:

Pensar

O colaborador aceita e entende os objetivos estratégicos definidos pela organização, além de compartilhar dos valores, a missão e a visão institucional.

Sentir

O colaborador gosta da atividade que executa e sente orgulho do trabalho realizado e de fazer parte da organização.

Agir

Se o colaborador pensa e se sente parte da organização, ele adotará desafios e entregará os melhores resultados.

Para que isso aconteça, algumas ações ligadas diretamente aos colaboradores precisam ser consideradas:

Reconhecimento

Procure reconhecer os esforços e os resultados entregues pelos colaboradores. Se houver uma política de reconhecimento, melhor. Essas são formas de recompensa que não precisam ser necessariamente associadas a valores monetários.

Feedbacks

Forneça *feedbacks* periódicos sobre o trabalho do colaborador. Assim, gera-se uma confiança mútua em falar abertamente sobre erros e acertos, o que promove uma aprendizagem contínua. Estar aberto ao diálogo é um dos elementos fundamentais para manter a motivação dos colaboradores.

Valorização pessoal e profissional

Propiciar crescimento pessoal e profissional, valorizando colaboradores internos em processos seletivos, é um dos motivos que leva ao engajamento e mantém a motivação. Outra forma de manter essa motivação é investir em aprendizagem, oferecendo periodicamente aperfeiçoamento em competências técnicas e comportamentais.

Comunicação clara, efetiva e transparente

Saiba comunicar metas e desafios. A comunicação é um dos problemas mais frequentes nas organizações. Comunicar de modo claro e objetivo é essencial.

Com isso, toca-se em um ponto essencial ao engajamento: a liderança. Você, enquanto líder, sabe engajar sua equipe?



SAIBA MAIS

Para contribuir com essa reflexão, assista ao vídeo [“O grande desafio da liderança: você sabe como engajar sua equipe?”](#) e conheça três ações essenciais para que sua equipe seja e permaneça engajada.

Unidade 2 - Práticas de interação e aperfeiçoamento organizacional



OBJETIVOS DA APRENDIZAGEM

Conhecer as práticas que favorecem a gestão do conhecimento com base na interação entre as pessoas.

2.1 Práticas de interação na gestão do conhecimento

As práticas de interação estão associadas diretamente ao processo de socialização que vimos na matriz Seci, correspondente à espiral do conhecimento. Nesta unidade serão abordadas duas práticas de interação e explicadas suas utilizações. E listaremos outras sugestões para pesquisa e estudo, a começar pelo *brainstorming*.

Inicialmente, fixe a seguinte frase: “não há ideias ruins no *brainstorming*”. E de fato, não há.

Para conhecer e entender como funciona o *brainstorming*, confira a seguir suas principais características.

Objetivo

O objetivo da técnica é explorar a criatividade para a solução de problemas.

Dinâmica

O ideal é reunir muitos participantes, uma vez que a quantidade de ideias é mais importante do que a qualidade. Para funcionar, todos os participantes precisam saber qual é o problema a ser resolvido.

Quando usar o *brainstorming*

É necessário haver um problema, algo que demande solução. Para que o *brainstorming* aconteça é importante formular uma pergunta norteadora. Exemplo: como podemos fazer para que o percentual de atendimentos aos cidadãos que pedem acesso à informação seja superior a 90%?

Regras

Algumas regras mínimas, tanto para os participantes quanto para quem está organizando a interação, precisam ser seguidas. Por isso, tenha atenção ao que não fazer em um *brainstorming*:

- Não criticar as ideias (positiva ou negativamente);
- Não se distrair e interromper a discussão;
- Perder o foco da discussão;
- Permitir conflitos em excesso;
- Não dar continuidade às ideias após a reunião.





SAIBA MAIS

Essas são algumas referências básicas sobre o que não fazer em um *brainstorming*. Ficou com dúvidas sobre o assunto? Assista ao vídeo [“Brainstorming, a tempestade de ideias”](#) e entenda o uso da ferramenta.

Apesar de se tratar de uma ferramenta simples, ela demanda que seja escolhido se o melhor é usar o brainstorming estruturado ou o não estruturado. A principal diferença, detalhada no quadro a seguir, está no fator organização:

Quadro 5 – Brainstorming estruturado e não-estruturado

 Brainstorming estruturado	 Brainstorming não-estruturado
Apresenta um ambiente mais controlado, onde todos os participantes opinam, mas tem como desvantagem a participação forçada daqueles que são tímidos.	Apresenta uma dinâmica mais livre, mas requer atenção, pois essa liberdade precisa, de certo modo, ser controlada para que os mais extrovertidos não dominem a reunião.

E por que essa técnica é tão importante para a gestão do conhecimento? Nesse tipo de reunião, os participantes compartilham as próprias experiências. O conhecimento é transmitido e absorvido (tácito para tácito). Ou seja, tem-se o primeiro quadrante da matriz Seci: a socialização. Outro fator importante para a gestão do conhecimento é o uso de ferramentas e métodos de organização das ideias.

As ferramentas mais comuns são a Matriz Swot (matriz de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças), o uso de post-its e os mapas mentais. Com o cenário atual de teletrabalho, o uso de ferramentas digitais se tornou mais comum. Atualmente, existem *softwares* que podem substituir essas reuniões presenciais por virtuais e, ao mesmo tempo, utilizar os modelos de ferramentas e post-its de modo on-line. Você pode usar planilhas e arquivos com edição compartilhada ou *softwares* como Miro e Mural.



SAIBA MAIS

Que tal ampliar seu conhecimento sobre as técnicas e ferramentas de GC? O artigo [O que é brainstorming e as 7 melhores técnicas para a tomada de decisões inteligentes](#) apresenta diversas dicas e ferramentas sobre o tema.

Se você quer conhecer mais uma ferramenta para auxiliar nas suas tarefas online, o vídeo produzido pelo Labora-Gov, do Ministério da Economia, apresenta [Miro em 2 minutos](#)

Outra prática de gestão do conhecimento que favorece essa troca de conhecimentos é o **benchmarking**. A técnica consiste em buscar referências (pessoa, setor ou órgão) na situação-problema que precisa ser solucionada ou aperfeiçoada.

Certamente, você já ouviu algum colega elogiar um setor ou até mesmo outro órgão a respeito de alguma característica positiva. Por exemplo: determinado órgão é referência em valorizar os servidores. Então, o ideal é que você aprenda com ele, por meio do benchmarking, como se chegou a esse resultado. Para tal, você precisa conhecer o que dá certo e errado no seu órgão e comparar com aquele que é referência. Não se atenha a uma referência apenas, pois o ideal é trocar ideias, pesquisar e adaptá-las à sua realidade.

Nesse bate-papo, além de conhecer como o modelo atual de valorização dos servidores funciona, é importante coletar os principais erros que foram cometidos até chegar à posição atual. Esse compartilhamento de experiências agrega conhecimento e integra o processo de conversão do conhecimento tácito em tácito da matriz Seci.

Algumas dicas para o seu *benchmarking*:

- **Selecione pelo menos três órgãos ou áreas de referência no tema;**
- **Organize as perguntas que você quer fazer para que seja possível comparar as respostas ao fim dos três encontros;**
- **Lembre-se de incluir perguntas associadas à medição de indicadores, aos métodos de comunicação interna e externa e ao processo de trabalho (do início ao fim), por exemplo;**
- **Obtenha dados que possam ser analisados e estudados posteriormente;**
- **Busque os pontos positivos e negativos da implementação do processo de trabalho em questão.**

Você deve tomar cuidado, porém, para que todo esse esforço não seja jogado fora ou essa prática seja realizada apenas uma vez. As práticas de gestão do conhecimento precisam estar em movimento contínuo, em áreas e momentos diferentes, para que a sua organização (ou setor) esteja sempre aprendendo a aprender, como cita Peter Senge. Por isso, é importante evitar:

- Realizar o benchmarking apenas uma vez porque havia um problema específico e pontual;
- Não ter foco e objetivo definidos;
- Não saber como acontecerá o monitoramento do que se quer implementar;
- Não levar adiante os resultados do benchmarking;
- Copiar o modelo do órgão ou setor e aplicar diretamente sem adaptar à realidade.

Ainda sobre o *benchmarking*, é importante saber que existem quatro tipos: interno, de processos, genérico e competitivo. Considerando o cenário da administração pública, confira as características do benchmarking interno e de processos.

Benchmarking interno

O *benchmarking* interno nada mais é do que buscar as melhores práticas dentro do próprio órgão. É o tipo mais comum e o mais praticado. A vantagem é que não há necessidade de grandes investimentos e sua implementação pode ser feita de modo mais célere. Outro ponto positivo é favorecer o compartilhamento de conhecimentos dentro do próprio órgão e ampliar a visão sistêmica dos envolvidos.

Benchmarking de processos ou funcional

No *benchmarking* de processos ou funcional, a comparação é diretamente ligada aos processos de trabalho. Por exemplo: como funciona o atendimento ao cidadão no TCU, na CGU e no MPF? Supondo que você trabalhe na Receita Federal, ao realizar esse *benchmarking* será possível notar as melhores práticas desse processo que poderão ser aplicadas e adaptadas à sua realidade.

O único cuidado é analisar como a cultura organizacional influencia na execução dos processos. Outro exemplo: o órgão pesquisado tem metas de planejamento estratégico para que 90% dos pedidos de acesso à informação sejam atendidos no prazo e conta com uma forte cultura voltada à entrega de resultados, mas a sua instituição de origem não apresenta cultura similar. Nesse caso, o método não poderá ser aplicado com o mesmo sucesso e demandará uma avaliação sobre qual seria a melhor maneira de adaptar a pesquisa.



SAIBA MAIS

Para ampliar seu conhecimento e saber mais sobre a diferença entre genérico e competitivo, leia o artigo [“Os principais tipos de benchmarking”](#).

Além disso, outras práticas de gestão do conhecimento podem favorecer esse processo de conversão do conhecimento tácito em explícito, como feiras de conhecimento, aprendizado por observação, *mentoring*, rodas de conversa, entre outras formas de interação e comunicação.

A próxima unidade aborda as rodas de conversa e práticas que desenvolvem a gestão do conhecimento. Você também aprenderá como manter a gestão do conhecimento em crescente evolução no seu órgão.

Unidade 3 – Práticas de desenvolvimento e manutenção do conhecimento



OBJETIVOS DA APRENDIZAGEM

Apresentar as práticas que favorecem a gestão do conhecimento por meio de materiais escritos e/ou gravados.

3.1 Práticas de desenvolvimento da gestão do conhecimento

A cultura organizacional será o fator determinante para o sucesso ou o fracasso da implementação, do desenvolvimento e da manutenção das práticas de GC.

Desenvolver as práticas é explorar como elas podem ser aplicadas no dia a dia. Como já foi pontuado nos módulos anteriores, é de suma importância conhecer o contexto organizacional, em níveis macro e setorial.

Esse conhecimento é formalizado por meio de um diagnóstico de GC no qual os resultados devem ser tratados como metas a serem superadas. Confira estes exemplos:

- Você nota que os manuais e guias de determinada área não são didáticos nem atualizados. Nesse caso, a forma de externalização do conhecimento é falha, assim como a concretização na forma de manual.
- Percebe, também, que o ciclo do processo de GC (identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar) não é executado por completo.
- Avalia, por meio do diagnóstico, a causa-raiz do problema e a trata utilizando um plano de ação.
- Promove, então, o engajamento, outro fator relevante para o desenvolvimento da GC, já que equipes engajadas compartilham e trocam conhecimentos.

Com base nesse cenário, duas práticas de GC se sobressaem: rodas de conversa e comunidades de prática.

A **roda de conversa** é um debate sobre um tema que interessa a determinado grupo. Note que a técnica de socialização do conhecimento conta com debates, audições, reflexões e a participação de todos os envolvidos. É um método que aproxima as pessoas e abre portas para a transferência de conhecimentos.



Figura 13 – Roda de conversa

Uma grande vantagem dessa técnica é que ela pode ser realizada virtualmente. As rodas de conversa precisam de alguns requisitos mínimos, como facilitadores, abertura, apresentação, acordos, perguntas norteadoras, mediação, registro e encerramento.

Antes de apresentar cada etapa, é importante adaptar a prática à realidade da organização e ao grupo que será envolvido. As fases elencadas a seguir são sugestões da plataforma [Faz Sentido](#), voltada à educação. Veja a proposta de execução de cada etapa da roda de conversa:

Quadro 6 – Etapas de execução de uma roda de conversa

Abertura	No momento inicial da roda, o facilitador/mediador deve abrir o encontro com uma breve apresentação do objetivo da roda, contextualizando a importância de os participantes estarem lá contribuindo com esse momento.
Apresentação	Em seguida, para que todos se conheçam, o facilitador conduz uma dinâmica rápida de apresentação. Uma possibilidade é que cada participante da roda diga o seu nome e uma palavra que transmita como ele se sente em relação à participação ou ao tema em debate. Dessa forma, a própria apresentação já começa a fornecer insumos para o bate-papo.
Acordos	Depois Após a da apresentação, o facilitador pode propor alguns combinados para que todos os presentes sintam-se estimulados e tenham espaço para compartilhar suas percepções. Ele deve pontuar que as falas colhidas durante a conversa serão sistematizadas e, posteriormente, validadas por um questionário, futuramente que será respondido por um número maior de pessoas. Vale frisar que os comentários compartilhados serão mantidos anônimos pela equipe e sugerir que os participantes também se comprometam com a confidencialidade das informações trocadas durante a roda.
Perguntas norteadoras	As discussões da roda de conversa são estruturadas a partir de um roteiro de perguntas norteadoras sobre o tema a ser debatido. Esse tema deve ser desenvolvido por meio de perguntas simples e diretas, em linguagem adaptada ao público participante.

Mediação da roda de conversa	Cabe ao facilitador/mediador criar um ambiente de acolhimento e confiança para garantir que todos se sintam à vontade para expressar opiniões com franqueza. Ele deve organizar a ordem das falas, garantindo que todos possam falar, e administrar o tempo para conseguir passar por todos os assuntos relevantes.
Registro	O facilitador/registrator tem um papel muito importante, pois é o registro desse passo que conduzirá às próximas etapas, após finalizada a discussão. Ele anotará todas as questões levantadas pelos participantes de forma neutra, sem filtrar ou julgar as opiniões.
Encerramento	Nesse momento, é importante explicar os próximos passos do processo, como a aplicação dos questionários e a devolutiva com os resultados.
Sistematização	Caso você tenha realizado mais de uma roda de conversa com o mesmo público, será necessário congregiar as informações de cada uma delas. Para isso, a dica é usar o mapa de sistematização, que permite agregar muita informação no mesmo lugar e de uma forma visual. Agregue todas as informações que cada público-alvo levantou durante as rodas de conversa, registrando-as na coluna de cada tema. Agrupe aquilo que for parecido e indique a frequência com que apareceu nas conversas. Esse processo trará agrupamentos das principais tendências levantadas nas rodas de conversa.

Fonte: adaptado do site fazsentido.org.br



SAIBA MAIS

E você, já participou ou organizou uma roda de conversa? O Projeto Semear, do Ministério Público do Paraná, publicou um [passo a passo e material de apoio para rodas de conversa](#). Não deixe de conferir.

Outra técnica conhecida por desenvolver a gestão do conhecimento é a **comunidade de prática** (CoP).

A depender do tamanho da instituição, há muitas pessoas trabalhando em temas semelhantes e, conseqüentemente, se deparam com problemas e situações parecidas. E se elas se juntassem para discutir os temas recorrentes?

Esse é o objetivo da comunidade de prática: juntar pessoas para discutir e desenvolver temas que compartilham entre si, seja para aprimorar uma prática, aperfeiçoar um conhecimento ou criar uma solução inovadora. Em regra, elas surgem em wikis e fóruns de discussão. Há também a possibilidade de encontros presenciais e/ou virtuais.

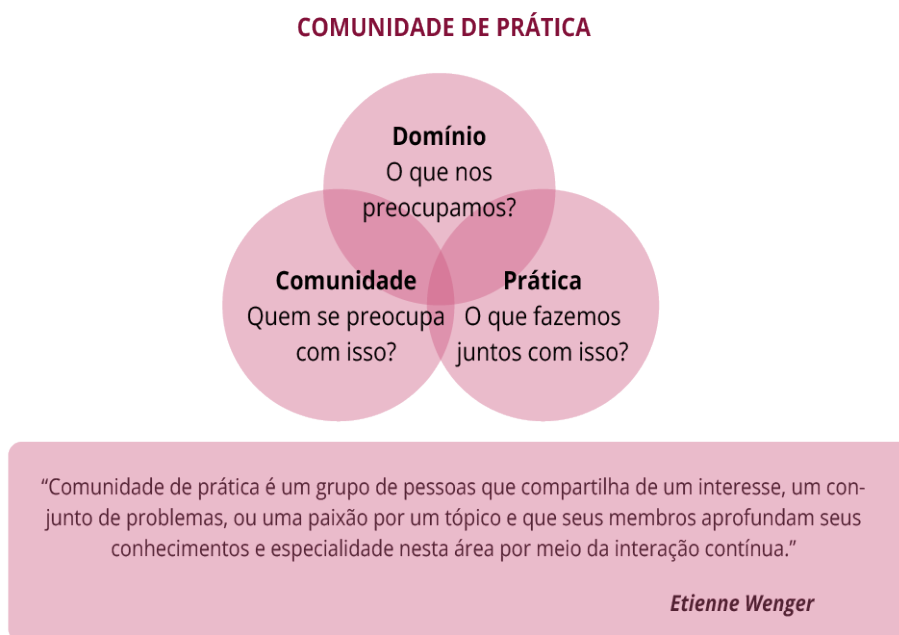


Figura 14 – Comunidade de prática

A Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento (SBGC) cita algumas possibilidades de uso das CoPs:

- Quando há necessidade de reter e trocar conhecimentos entre colaboradores com saberes e experiências distintas;
- Quando é preciso padronizar processos;
- Para estabelecer e disseminar melhores práticas;
- Quando convém disseminar ou criar uma cultura;
- Visando ativar capital intelectual (a soma dos conhecimentos dos colaboradores da empresa) para solução de problemas e inovação;
- Quando há necessidade de desenvolver e multiplicar expertises específicas sobre práticas e processos;
- Com o objetivo de desenvolver aprendizado pela interação;
- Para criar vínculos entre colaboradores em torno do trabalho.

É preciso observar os principais erros que podem ocorrer durante a criação de uma CoP, que não é sinônimo de grupo de trabalho, por exemplo. No quadro a seguir evidenciamos as principais diferenças de ferramentas que apresentam dinâmicas semelhantes.

Quadro 7 – Comunidade de prática e grupos de trabalho

	Qual é o objetivo?	Quem participa	O que há em comum?	Qual a duração?
Comunidade de Prática	Desenvolver as competências dos participantes e gerar trocas de conhecimento.	Participantes que se “autosselecionam”.	“Paixão”, compromisso e identificação com os conhecimentos especializados do grupo.	Enquanto houver interesse em manter o grupo.
Grupo de trabalho formal	Desenvolver um produto ou prestar um serviço.	Qualquer um que se apresente ao gerente do grupo.	Requisitos do trabalho e metas comuns.	Até a próxima reorganização.
Equipe de projeto	Realizar determinada tarefa.	Empregados escolhidos por gerentes seniores.	Metas e pontos importantes do projeto.	Até o final do projeto.
Rede Informal	Colher e transmitir informações empresariais.	Amigos e conhecidos do meio empresarial.	Necessidades mútuas.	Enquanto as pessoas tiverem um motivo para manter contato.

Fonte: Cabelleira (apud Wenger e Snyder, 2002)



SAIBA MAIS

Sabia mais e fique por dentro de todos os detalhes para criar uma CoP de sucesso. Leia o artigo [Comunidade de práticas: um domínio, atuação em comunidade, diversidade de know-how](#), publicado pela SBGC.

Vimos até agora algumas práticas que podem contribuir para que a sua instituição tenha uma GC institucionalizada. Perceba que elas promovem a aprendizagem organizacional por meio do compartilhamento de conhecimentos.

No entanto, essas não são as únicas práticas de GC. Existe um rol muito vasto de práticas que só seriam possíveis de serem exploradas por meio de uma formação específica para cada uma delas. Como não é viável para o propósito deste curso, no quadro a seguir apresentamos uma relação de práticas para despertar a sua curiosidade e identificar quais delas melhor se aplicam à sua realidade institucional.

Banco de talentos	<i>Storytelling</i>	Lições aprendidas	<i>Checklist</i>	<i>Job rotation</i>
Aprendizagem por observação	Rede social interna	Guias e tutoriais passo a passo	<i>Mentoring</i>	Entrevistas de desligamento
Divulgação de boas práticas	Mapas de conhecimento	Repositórios de conhecimento	Ferramenta de buscas e pesquisas	Portal corporativo
Unidade de educação corporativa	Programas de sucessão	Programa periódico de ambientação	Mapeamento de processos de trabalho	Plataformas de áudio e vídeo

Figura 15 – Práticas de gestão do conhecimento
 Fonte: elaboração própria.

Mesmo havendo muitas as possibilidades, o importante é escolher aquelas que mais se adequem ao contexto e avaliar como mantê-las vivas na instituição. Esse é o nosso próximo assunto.

3.2 Mantendo a gestão do conhecimento nas organizações

As práticas não precisam estar dispostas de modo rígido nem serem impostas como uma obrigação aos colaboradores. Se vistas dessa maneira, não gerarão os benefícios esperados. Por isso, uma vez implementadas, é necessário enxergar como a organização vai mantê-las.

Suponha que, em um determinado ano, o seu setor utilizou o *benchmarking* para solucionar os principais problemas, bem como para explorar a criatividade na proposição de ideias. Contudo, esse modelo não precisa ser repetido no ano seguinte. A fim de que a prática não fique saturada e se torne improdutiva, ela pode ser substituída ou incrementada com outra. Nesse exemplo, podemos utilizar o *benchmarking*, sozinho ou agregado ao *brainstorming*.

Essa técnica de substituir ou dar uma nova roupagem às práticas que são executadas é uma forma de manter a gestão do conhecimento viva no dia a dia. Além disso, existem outras ações que podem ser realizadas. Confira as sugestões.

Utilizar *checklists*

Monitore as principais ações de GC criando um *checklist* com controle de datas e designação de responsáveis por esse monitoramento. Hoje em dia há diversas ferramentas gratuitas que favorecem esse tipo de controle e organização (Trello, Jira, Miro etc.).

Monitorar ações de GC por meio do planejamento estratégico

Tenha metas, indicadores e iniciativas de gestão do conhecimento associadas ao planejamento estratégico. Essa é uma maneira de disseminar a GC por todos os níveis da organização: estratégico, tático e operacional.

Incluir a gestão do conhecimento nas capacitações

Inclua cursos voltados ao tema e às práticas de GC no plano de capacitação da sua instituição. A mudança da cultura pode começar por esse caminho, sendo também uma forma de aperfeiçoar a aprendizagem organizacional.

Criar campanhas de conscientização

Mantenha programas de comunicação sobre GC ativos e presentes no cotidiano da instituição.

Divulgar boas práticas

Divulgue as boas práticas internas para que todos possam se sentir valorizados e os processos de trabalho se tornem cada vez mais uniformizados.

Agregar valor

Agregue valor às necessidades das pessoas de sua instituição por meio da GC. Forme comunidades de práticas com aqueles que têm paixão pelo tema e junte quem tem experiência. Assim, você terá os melhores resultados e as pessoas se sentirão motivadas e reconhecidas por suas competências e paixões.

Essas são algumas dicas para manter a gestão do conhecimento viva em uma organização. Na próxima unidade, veremos algumas ferramentas administrativas que dão suporte a essas ações de GC e como você pode criar um programa de GC na sua organização.

Unidade 4 – Programa de gestão do conhecimento



OBJETIVOS DA APRENDIZAGEM

Abordar como programas institucionais podem alavancar os resultados e fortalecer a gestão do conhecimento interna e externamente.

4.1 Ferramentas de apoio à gestão do conhecimento

Nesta unidade, vamos falar sobre ferramentas de apoio à gestão do conhecimento, passando brevemente por: ciclo PDCA, matriz SWOT, BSC e os 5 porquês. Essas ferramentas apoiam o processo de GC e favorecem o compartilhamento de conhecimentos.

A primeira delas é o **PDCA** (*plan, do, check, action*). Certamente, você já participou de alguma atividade que era parte de um ciclo PDCA. Essa ferramenta gerencia o planejamento em quatro etapas: planejar, executar, verificar e agir corretamente.



SAIBA MAIS

Assista "[O que é Ciclo PDCA e como aplicar?](#)" e conheça mais sobre essa ferramenta.

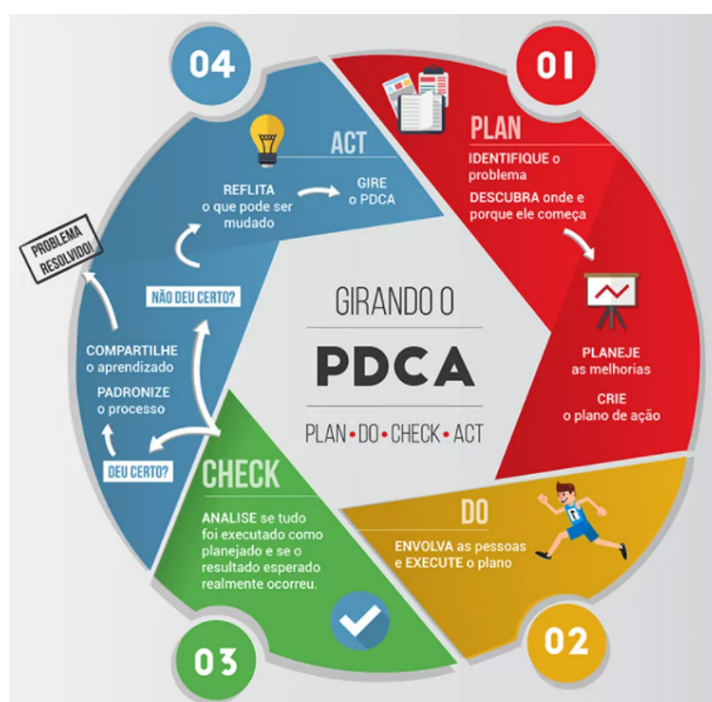


Figura 16 – Ciclo PCDA

Fonte: <https://www.siteware.com.br/metodologias/ciclo-pdca/>

A importância dessa ferramenta para a gestão do conhecimento está na sua estrutura e no planejamento que ela apresenta, propiciando resultados como troca de experiências, treinamentos e melhorias em processos de trabalho.

O PDCA perpassa, assim, todo o ciclo do processo de GC: identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar. A fase mais importante é a última, pois medir os resultados é o segredo para a melhoria contínua, algo que ocorre quando se de acordo com os resultados dos indicadores. Tome cuidado, porém, com algumas armadilhas ao utilizar essa ferramenta:

Quadro 8 – PDCA: sucesso e armadilhas

	Sucesso	Armadilha
PLAN	Planeja, planeja, planeja.	Por que planejar tanto?
DO	Executa rapidamente.	Demora muito mais para executar.
CHECK	Verifica se as ações implementadas foram eficazes.	Confere se as coisas estão andando.
ACTION	Age para melhorar ainda mais.	Apaga “incêndios” e não tem tempo para pensar em mais nada.

Fonte: [siteware](#) (2021).

Ao implementar uma ação de GC, considere o PDCA como uma ferramenta essencial para os resultados que você espera.

Já a segunda ferramenta, a matriz Swot, é ideal para analisar o ambiente. Ela é comumente utilizada na elaboração de planejamentos estratégicos e análises de mercado, no caso de empresas privadas.

A esfera pública já adota essa ferramenta versátil. A matriz analisa os fatores internos e externos sob a ótica de fatores positivos e negativos, considerando as forças, as fraquezas, as oportunidades e as ameaças – todas relacionadas ao desempenho esperado pela organização. Confira o modelo da imagem a seguir.



Figura 17 - Matriz Swot
Fonte: elaboração própria

Essa matriz avalia a organização de forma interna e externa. Nesse ponto de análise, entra a gestão do conhecimento, pois, para decidir a melhor estratégia de atuação, é preciso colher informações e conhecimentos. Assim sendo, é possível obter um mapa do conhecimento da organização com a aplicação da matriz Swot. Inclusive, será possível identificar falhas de GC, caso os conhecimentos e as informações necessárias não consigam ser obtidas.

A próxima ferramenta também está associada ao planejamento estratégico institucional. Note que a GC, antes mesmo de estar funcionando organicamente na instituição, precisa existir fisicamente por meio de ações, programas e iniciativas. Para isso, é muito importante o seu alinhamento com o planejamento estratégico institucional. Nesse sentido, o *balanced scorecard* (BSC) é uma das mais importantes ferramentas de apoio à GC.

SAIBA MAIS

Não conhece o BSC? Assista o vídeo [Balanced Scorecard \(BSC\)](#) e confira um resumo sobre essa ferramenta.

É importante destacar que algumas perspectivas do SBC estão presentes no mapa estratégico das organizações e sofrem alterações pontuais na sua composição. Por exemplo, a perspectiva financeira visa o lucro, o que não é possível aplicar à esfera pública. Entre algumas adaptações, os órgãos públicos utilizam-se de três perspectivas: sociedade, processos internos/ aprendizagem e crescimento.

Dito isso, é importante ressaltar que, antes mesmo de serem definidos os objetivos para cada perspectiva, o mapa estratégico apresenta graficamente uma ordem de leitura, começando de baixo para cima, até a missão do órgão. A perspectiva-base é a de aprendizagem e crescimento. Veja o mapa do CNJ.

Figura 18 – Mapa estratégico do Conselho Nacional de Justiça



Fonte: [TJBA](#) (2020).

É com essa análise que chegamos à gestão do conhecimento. A base para que uma organização cumpra sua missão é a aprendizagem que gera crescimento. Por isso, ao ser elaborado, o BSC considera as lacunas de conhecimento existentes na instituição. Suprir tais lacunas é promover a aprendizagem e, conseqüentemente, a gestão do conhecimento.

A GC está diretamente relacionada ao planejamento estratégico, de modo que é fundamental acompanhar e monitorar os indicadores institucionais a fim de garantir o seu desenvolvimento.

Confira alguns exemplos:

- Um objetivo estratégico pode determinar que as áreas da instituição executem pelo menos uma roda de conversa ao semestre;
- As áreas devem compartilhar, em determinada plataforma, três práticas de gestão do conhecimento ao ano;

- A instituição deve capacitar 500 servidores em gestão do conhecimento;
- A organização deve oferecer um programa de mentoring anual composto por, pelo menos, dez participantes.

A regra é simples: monitorar essas metas é uma forma de manter a GC viva na instituição. A nossa última ferramenta é a mais simples e uma das mais importantes: os **5 porquês**.

Quantas vezes você já viu outros colegas tentando resolver um problema, mas a solução não funcionou muito bem? Isso ocorreu porque não foi a causa-raiz do problema o alvo da solução. Os 5 porquês existem justamente para que você descubra a causa, a raiz do problema, e não aplique soluções e ações de GC equivocadamente.

A técnica é bem simples: defina o problema e pergunte “por quê?” cinco vezes. Lembra-se do Marcos? Ele não trabalha mais com processos criminais. Está na área de suporte e é responsável por enviar o relatório de prestação de contas anual ao Tribunal de Contas da União. A partir daí, tem-se o problema: o relatório de prestação de contas ao TCU não foi entregue no prazo. Com base no problema, surgem os 5 porquês:

Com base no problema, surgem os 5 porquês:

1. **Porque** o Cláudio ficou de atestado no dia e ninguém sabia como enviar o relatório.
2. Por que ninguém sabia enviar o relatório? Porque não havia nenhum *checklist* ou manual que explicasse o procedimento de envio.
3. **Por quê?** Por que não havia nenhum *checklist* ou manual que explicasse o procedimento de envio?
4. **Porque** o Cláudio assumiu a chefia há três meses e o antigo chefe, antes de se aposentar, só passou o processo para o Cláudio em uma reunião.
5. E **por que** esse processo não está registrado em algum lugar? Porque não há um processo de GC que contribua para a externalização e formalização do conhecimento. Aqui, não existem repositórios nem processos mapeados.

Percebam que chegamos à causa-raiz do problema. Não é necessário chegar até a quinta pergunta, como também não precisamos nos restringir a ela. O importante é perceber que, ao se fazer novamente a pergunta, a resposta não mudará.

E aqui terminamos essa rápida explanação sobre ferramentas de apoio. Para finalizar nosso curso, vamos descobrir como podemos fortalecer as práticas de GC?

4.2 Programas de gestão do conhecimento: fortalecendo as práticas

No último assunto abordado nesse curso, abordaremos uma forma específica de como fortalecer as práticas de gestão do conhecimento nas organizações: os programas. Não é uma técnica extraída da literatura, mas focada em resultados e adaptável às necessidades de qualquer instituição.

Aqui vamos agregar todo conhecimento aprendido no curso começando com uma pergunta: você sabe o grau de maturidade em gestão do conhecimento da sua organização? E se criarmos uma lista de perguntas que auxiliarão a desenvolver um programa de GC?

A lista não apresenta hierarquia, mas tem o diagnóstico como peça-chave das demais ações. Além disso, em geral, as perguntas se aplicam à organização como um todo, mas são facilmente adaptáveis a setores, secretarias e coordenadorias (áreas menores). Vamos lá!

Qual é o grau de maturidade de gestão do conhecimento da organização?

O grau de maturidade advém de um diagnóstico – insumo básico para decidir quais práticas de GC serão mais aderentes às necessidades da instituição. Além disso, permitirá que a organização saiba em qual janela do conhecimento ela está. O diagnóstico será inspiração para mapear como a cultura organizacional atua, de quais ferramentas da GC dispõe, como está a memória organizacional. Todos são de suma importância para que a gestão do conhecimento se torne algo orgânico, em termos institucionais.

A organização sabe quais são os seus conhecimentos críticos?

“Para quem não sabe aonde vai, qualquer caminho serve!”. Por isso, para que a organização tenha um direcionamento, precisa ter claras a sua missão e visão. Assim, já haverá um direcionamento para o processo de identificação dos conhecimentos críticos, essenciais à sua existência.

Há uma estrutura formal de governança de gestão do conhecimento?

A formalização da governança é importante porque envolve a organização em níveis estratégico, tático e operacional. Ou seja, a alta administração está presente nessa governança, demonstrando para todos a importância da gestão do conhecimento institucional. Outro fator positivo em se ter uma governança é que os papéis e as responsabilidades são compreendidos por todos.

Há um plano estratégico de GC na organização?

Um plano estratégico contempla a missão, a visão e os objetivos de GC para a instituição. Eles são formulados de acordo com o resultado do diagnóstico.

Os objetivos estratégicos de GC são monitorados e estão coerentes com os resultados do diagnóstico realizado?

Os objetivos estratégicos de gestão do conhecimento podem ser contemplados pelo planejamento estratégico e devem estar coerentes com o diagnóstico. Além disso, a medição dos resultados é essencial para que seja possível avaliar se as lacunas identificadas no diagnóstico estão sendo eliminadas.

O

processo de gestão do conhecimento é sabido por todos os envolvidos?

Um dos grandes problemas nas organizações é não completar o ciclo do processo de gestão do conhecimento. Muitas vezes, o processo é encerrado na etapa “armazenar”. Por isso, para que os indicadores sejam atingidos (ou qualquer outro objetivo), é preciso que os colaboradores estejam capacitados quanto ao tema.

Há um plano de comunicação em GC vigente?

Fundamental para a gestão do conhecimento, a comunicação deve ser clara e objetiva. Precisa ensinar sobre GC e valorizar o que já existe, como divulgar boas práticas institucionais. Ações como essas valorizam os colaboradores e favorecem o engajamento.

Há um plano de capacitação anual que aborda a gestão do conhecimento e suas práticas?

A aprendizagem continuada é fundamental para qualquer área e não seria diferente com a gestão do conhecimento. Lembrando que capacitação é apenas um passo, visto que o ideal é elaborar um plano que capacite tanto em GC como nas competências essenciais da organização, avaliando as devidas lacunas de conhecimento existentes. Os colaboradores também devem ter conhecimentos mínimos sobre ferramentas administrativas que auxiliem no processo de gestão do conhecimento.

Há engajamento em nível organizacional?

Engajar pessoas não é tarefa fácil, mas é um ponto determinante para obtenção de resultados, seja você um líder ou não. Engaje pessoas sendo claro com os objetivos pretendidos, demonstre responsabilidade por seus propósitos e organize o trabalho em passos com ações nas quais todos possam participar. “Pessoas querem fazer parte do universo que elas ajudam a criar”, já destacava Dale Carnegie. Lembre-se disso!

Se é possível responder a essas perguntas e compreender seus resultados, o próximo passo é materializar a gestão do conhecimento no dia a dia. Uma opção é criar um programa com uma série de ações que visam valorizar e incentivar as práticas de gestão do conhecimento dentro da sua organização.

Para isso, considere como requisitos mínimos: organizar a duração do programa, estipular a periodicidade, definir os responsáveis pela execução e escolher os formatos adequados. Sobretudo, seja transparente e comunique de forma clara e objetiva. Podem ser aplicadas ferramentas como palestras, webinários, vídeos autoinstrucionais, banco de ideias e banco de boas práticas.

Tudo vai depender do contexto no qual sua organização está inserida. Uma dica é não usar todos os recursos de uma vez só. Guarde algumas cartas na manga e utilize-as aos poucos, dando uma nova roupagem ao programa sempre que uma nova edição for lançada.

Vamos a um exemplo: anualmente, a organização pode lançar o programa de gestão do conhecimento que, naquele período, terá como foco a disseminação de boas práticas de GC. No ano seguinte, ele pode estar preocupado em padronizar processos de trabalho e contará com a participação de especialistas no assunto.

Você, como organização ou como governança em GC, é quem vai definir os moldes do programa, mas não pode se esquecer dos requisitos mínimos.

Nosso curso termina aqui. A gestão do conhecimento é desafiadora e inspiradora. É preciso resiliência e serenidade para perceber do que a cultura da sua organização precisa para que a GC ocorra de modo orgânico e com a mentalidade da Cora Coralina: feliz aquele que transfere o que sabe e aprende o que ensina.

Referências

BATISTA, Fábio Ferreira. **Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira**: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão. Brasília: Ipea, 2012. Disponível em: <<http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/754>>. Acesso em 15 nov. 2021.

CABELLEIRA, Denise Mross. **Comunidades de prática**: conceitos e reflexões para uma estratégia de gestão do conhecimento. Rio de Janeiro: XXXI Encontro da Anpad, 2007.

CASSIMIRO, Wagner. **O que é uma comunidade de prática**. Disponível em <<https://espresso3.com.br/o-que-e-uma-comunidade-de-pratica/>>. Acesso em: 18 nov. 2021.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial**: como as novas organizações gerenciam o seu capital intelectual. 7 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

PALACIOS, Fernando; TARENZZO, Martha. **O guia completo do storytelling**. [S.l]: Alta Books, 2018.

ROCK CONTENT. **O que é brainstorming e as 7 melhores técnicas para a tomada de decisões inteligentes**. Disponível em <<https://rockcontent.com/br/blog/brainstorming/#oque>>. Acesso em: 18 nov. 2021.

RODA DE CONVERSA. Disponível em <<https://fazsentido.org.br/etapa-escutar-e-escolher/?perfil=professor&secao=1>>. Acesso em: 17 nov. 2021.

SBGC. **Comunidade de práticas**. Disponível em <<http://www.sbgc.org.br/comunidade-de-praaceuticas.html>>. Acesso em: 18 nov. 2021.

SITWARE. **Ações de engajamento nas empresas para aumentar a produtividade da equipe**. Disponível em: <<https://www.siteware.com.br/produktividade/acoes-de-engajamento-nas-empresas/>>. Acesso em: 21 nov. 2021.

SOCIEDADE BRASILEIRA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO. **Práticas de gestão do conhecimento**. Disponível em <<http://conteudo.sbgc.org.br/ebook-praticas-de-gc>>. Acesso em: 17 nov. 2021.

TABLEAU. **Conheça os principais tipos de benchmarking**. Disponível em <<https://www.tableau.com/pt-br/learn/articles/benchmarking>>. Acessado em 17 nov. 2021.

TJBA. Conheça a estratégia nacional do poder judiciário 2021-2026 aprovada pelo CNJ. Disponível em: <<http://www5.tjba.jus.br/portal/conheca-a-estrategia-nacional-do-poder-judiciario-2021-2026-aprovada-pelo-cnj/>>. Acesso em: 17 nov. 2021.