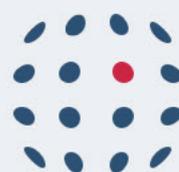


**Ebook**

# O que é Gestão do Conhecimento?

Conversa com especialistas em GC no Brasil.



**SBGCG**

Sociedade Brasileira de  
Gestão do Conhecimento

# Gestão do conhecimento

A gestão do conhecimento surgiu como prática no Brasil há cerca de vinte anos, quando muitas organizações se deram conta do papel cada vez mais estratégico do conhecimento e passaram a buscar formas de gerenciá-lo de modo mais efetivo. Muitas criaram estruturas e iniciaram programas de GC, surgiram novos conceitos, modelos e métodos, e soluções foram oferecidas no mercado.

Alguns programas sobreviveram e evoluíram, outros ficaram pelo caminho ou foram absorvidos por outras áreas. Aprendemos, ganhamos experiência, e desenvolvemos uma visão mais abrangente e aprofundada do papel do conhecimento no desempenho da organização e de como fazer uma gestão mais efetiva do capital intelectual.

Em abril deste ano a SBGC realizou o encontro com a diretoria, que assumiu em março a gestão 2017-2018, sob o tema “Lições aprendidas, desafios atuais e os novos caminhos da gestão do conhecimento”.

Neste encontro os membros diretoria executiva da SBGC conversaram um pouco e apresentaram suas ideias sobre os próximos passos da GC no Brasil, sua importância nas organizações e compartilharam sua experiência e expertise sobre os seguintes tópicos:

- Desafios na implementação de iniciativas de GC;
- Boas práticas e lições aprendidas em GC;
- Cenário atual e tendências em GC;
- Perfil do profissional de GC;
- A relação entre GC e áreas afins (Pessoas, Qualidade, Projetos, Inteligência, etc.).

Esperamos que este e-book te ajude a aprimorar sua expertise ou que desperte o interesse em saber mais sobre Gestão do Conhecimento, tema que será cada vez mais relevante para o sucesso das organizações .

Boa leitura!

# A SBGC

Somos uma OSCIP que há mais de 15 anos promove a integração entre academia, terceiro setor e organizações públicas e privadas interessadas em praticar, desenvolver e pesquisar o tema Gestão do Conhecimento. Por meio de eventos e de treinamentos contribuimos para o compartilhamento de conceitos, métodos e técnicas que promovam a socialização do conhecimento, o aumento da efetividade das organizações, a competitividade do País e a qualidade de vida das pessoas.

Promovemos a cada dois anos o KM Brasil, maior evento de gestão do conhecimento da América Latina, e anualmente o Fórum Executivo com a participação de palestrantes com atuação relevante nacional e internacionalmente. Apoiamos profissionais e empresas associadas no aprimoramento contínuo de seus conhecimentos e práticas, além de sermos um ponto de encontro para todos que pretendem atuar na Economia do Conhecimento.

## Diretoria Executiva

**Gestão 2017 - 2018**

Adaberio Correia Diniz (Diretor Adm Financeiro)

André Saito (Presidente)

Fernando Fukunaga

Juliana Pinheiro

Leandro Loss

Marcelo Yamada Araujo

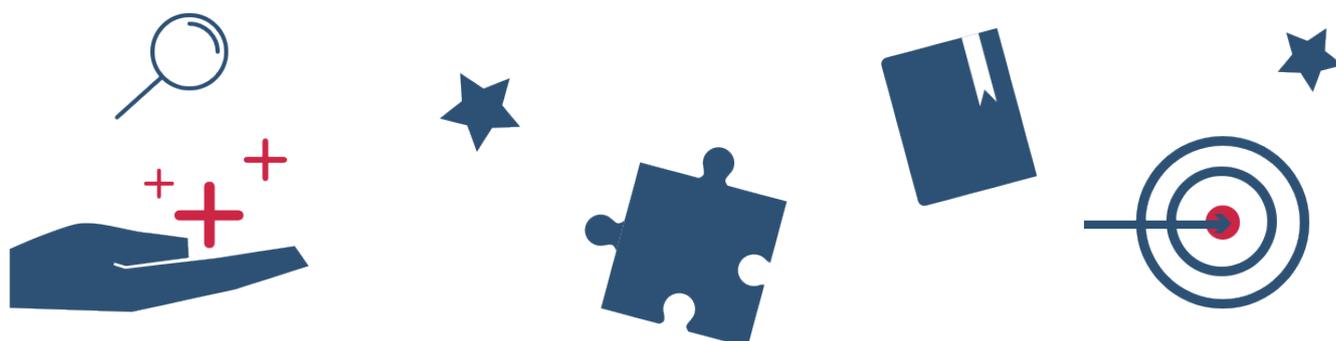
Maria Beatriz Pestana Barbosa

Tania Ardo Moreira Pinto (Vice Presidente)

William Ferraz Ramalho de Sousa

# Perguntas

Gestão do conhecimento.....	2
O que é Gestão do Conhecimento para você? .....	5
Como você vê a GC na prática?.....	6
E por que fazer GC? Quais os benefícios? .....	7
Como fazer GC? Por onde começar? . .....	8
Quais os desafios de se implementar Gestão do Conhecimento? .....	9
Existem atalhos? .....	10
O que tem funcionado ao longo do tempo? .....	11
O que alguém deve saber ou aprender para se dedicar à GC? Como desenvolver essas competências?.....	12
Qual a relação entre GC e RH? GC e Educação Corporativa? GC e Processos/Qualidade? GE e Gestão de Projetos? GE e Inovação? ..	14
Qual o papel da GC nas organizações hoje? Onde estamos, para onde vamos? O que podemos fazer para facilitar a evolução da GC? ..	15



# 1a.

## O que é Gestão do Conhecimento para você?

### Leandro Loss

Resposta um pouco teórica, mas que faz sentido pra mim: GC é um conjunto de práticas que suportam a criação do conhecimento, a sua disseminação na organização e a incorporação desse conhecimento nos seus processos, produtos e serviços.

### Marcelo Yamada

Penso GC como um conjunto de práticas (que incluem processos, ferramentas e competências – o que alguns chamam de metodologia) que visam garantir que a organização tenha sempre à disposição o conhecimento corporativo necessário à execução de sua estratégia (em seus diversos formatos – pessoas, processos, ferramentas e relacionamentos).

### Fernando Fukunaga

Não tenho uma resposta clara, mas o que faz sentido para mim é: A partir da conscientização da visão do conhecimento como um recurso disponível em uma organização intensiva em conhecimento, e a visão aqui se trata de matéria prima para o trabalhador que desempenha atividades intensivas em conhecimento, a gestão do conhecimento passa a ser então, a intencionalidade da organização em promover, valorizar e cultuar atributos que permitam a aplicação de determinadas práticas ou um conjunto de práticas voltadas ao conhecimento relevante ao negócio ou propósito ou ainda ideal, buscando fazer melhor o que já se faz e criando novas opções ou categorias.

### André Saito

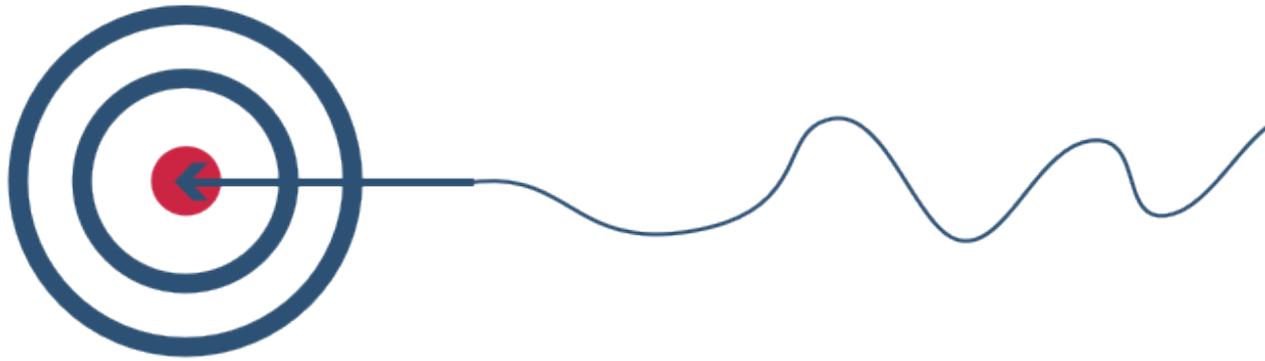
Tenho dito que considero a GC em dois níveis: um nível mais específico é a GC que a gente conhece (boas práticas, lições aprendidas, mapa de especialistas, comunidades de prática, repositórios de conhecimento, etc.), e que é mais fácil de diferenciar de outras áreas como RH, processos, projetos, etc. O outro nível é mais abrangente e se confunde com gestão em si, mas com ênfase no conhecimento; essa GC envolve inteligência, inovação, P&D, prospecção tecnológica, desenvolvimento de competências organizacionais, gestão da cultura organizacional e outras coisas. Costumo dizer que é a gestão da era do conhecimento, ou gestão de organizações intensivas em conhecimento.

### Maria Beatriz Pestana Barbosa

Vejo a GC como um conjunto de práticas que possibilitam a captação/criação e a transmissão/disseminação/compartilhamento do conhecimento entre pessoas (indivíduos, grupos e organização) possibilitando que esse conhecimento seja aplicado, seja nas atividades de rotina ou para melhoria dos processos e projetos para, dessa forma, impulsionar a realização e a inovação dos produtos e serviços dessa organização.

## Juliana Pinheiro

GC é um meio para garantir a perenidade do negócio através de duas frentes principais: manutenção do conhecimento necessário e geração de novos conhecimentos (inovação). A GC faz isso a partir das atividades de conhecimento: gerar, registrar, organizar, disseminar e até mesmo controlar o conhecimento necessário em curto, médio e longo prazo. Tais atividades são estimuladas através de práticas de GC, que têm como foco principal estimular a interação entre as pessoas (colaboradores, parceiros, investidores, clientes etc.) de maneira a gerar vantagem competitiva frente aos concorrentes.



# 1b.

## Como você vê a GC na prática?

### Leandro Loss

Entendo que GC está muito mais voltada a processos de gestão do que ao próprio conhecimento.

### Marcelo Yamada

Extremamente dependente da ação das pessoas apesar de pesadamente apoiada em métodos e em ferramentas de tecnologia da informação.

### Fernando Fukunaga

Apenas consigo ver a GC na prática quando há clara evidencia do entendimento do conhecimento como recurso e a crença de que sempre podemos melhorar. Isso direciona o comportamento do trabalhador do conhecimento, tendo como base a colaboração e a vontade de se engajar e uma visão compartilhada do propósito.

### André Saito

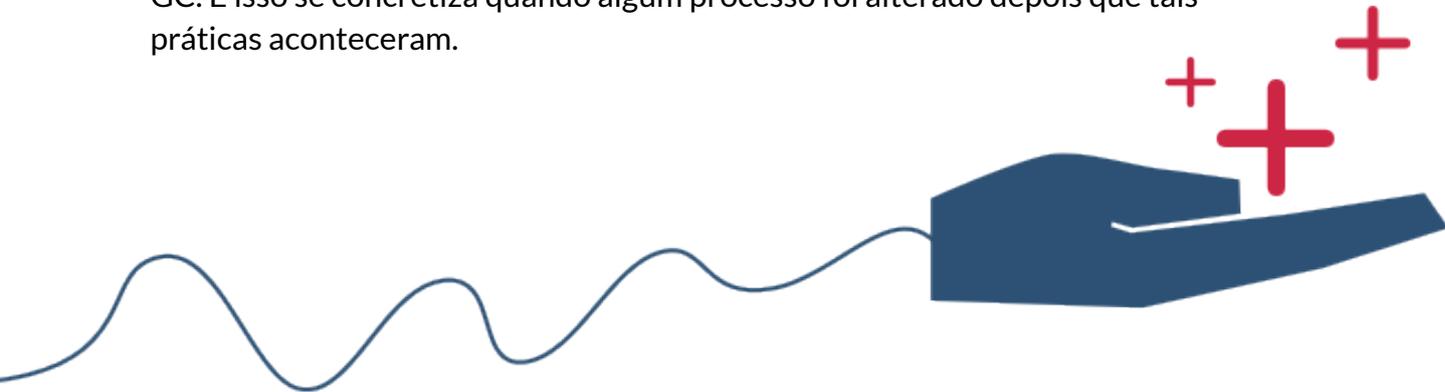
Vejo uma GC típica que é conduzida pela equipe de GC (de novo, gestão de boas práticas e lições aprendidas, organização e manutenção de repositórios de conhecimento, organização de eventos e sessões de captura e/ou compartilhamento de conhecimento, gestão de comunidades de prática, etc.), mas vejo também muita coisa praticada por gestores em geral que poderíamos chamar de GC, mas que não são vistas como tal pela organização (p. ex. atividades de melhoria da qualidade ou de lean manufacturing, atividades de benchmarking, atividades de aprendizagem no local de trabalho ou entre colegas, etc.)

### **Maria Beatriz Pestana Barbosa**

Vejo a GC como um processo intrínseco à realização de qualquer atividade que envolva uma ou mais pessoas, e que esteja relacionada à captura, mobilização e criação de conhecimento.

### **Juliana Pinheiro**

Vejo a GC na prática quando as pessoas estão engajadas com as práticas de GC. E isso se concretiza quando algum processo foi alterado depois que tais práticas aconteceram.



## **1c.**

## **E por que fazer GC? Quais os benefícios?**

### **Leandro Loss**

80% do conhecimento organizacional é do tipo tácito. Se não encontrarmos uma forma de abordar este capital intangível não seremos competitivos.

### **Marcelo Yamada**

Para garantir que a empresa seja capaz de vender o que se propôs a vender e entregar o que vendeu. Produtos, serviços, visão de futuro.

### **Fernando Fukunaga**

Renovar e manter constantemente sua vantagem competitiva; gerar novos desenvolvimentos; “passar de fase”; criar; e inovar.

### **André Saito**

Concordo com todos, as respostas me parecem complementares. A empresa usa mal o conhecimento que tem disponível (LL); se usasse metade do potencial disponível, estaria muito melhor. O conhecimento é o fundamento, a base tanto da venda quanto da entrega (MY); sem cuidar dele, ou um ou outro ou ambos escorregam. O conhecimento é fonte de diferencial competitivo tanto no presente quanto no futuro (FF); se a empresa não investir nele, fatalmente vai perder relevância no futuro. Acrescentaria que, apesar de achar GC importante, essa importância é relativa: empresas mais intensivas em conhecimento (alta tecnologia, mercados dinâmicos, etc.) precisam mais de GC, as menos intensivas (mercados maduros, estáveis, de commodities, etc.) precisam menos.

### **Maria Beatriz Pestana Barbosa**

É possível falar do benefício da GC em diferentes escalas: No nível individual, a GC possibilita acessar as informações necessárias para que a pessoa possa realizar uma atividade pela primeira vez; no nível coletivo, possibilita compartilhar conhecimentos entre diferentes pessoas (por meio de fluxos formais ou informais) criando sinergia para otimização de processos, redução de riscos, garantia da qualidade que proporciona gerar inovação em produtos e serviços; No nível organizacional, possibilita o posicionamento competitivo da empresa e a sua sobrevivência / sucesso.

### **Juliana Pinheiro**

Importante fazer GC para não reinventar a roda, para não perder o conhecimento acumulado de anos com a experiência dos profissionais, para ter mais eficiência nos processos rotineiros, para proporcionar mais inovação e, conseqüentemente, maior vantagem competitiva na organização.



## **2a.**

## **Como fazer GC? Por onde começar?**

### **Leandro Loss**

Identificar problemas reais.

### **Marcelo Yamada**

Boa resposta de Leandro!

### **Fernando Fukunaga**

Estou com Leandro e Marcelo nessa!

### **André Saito**

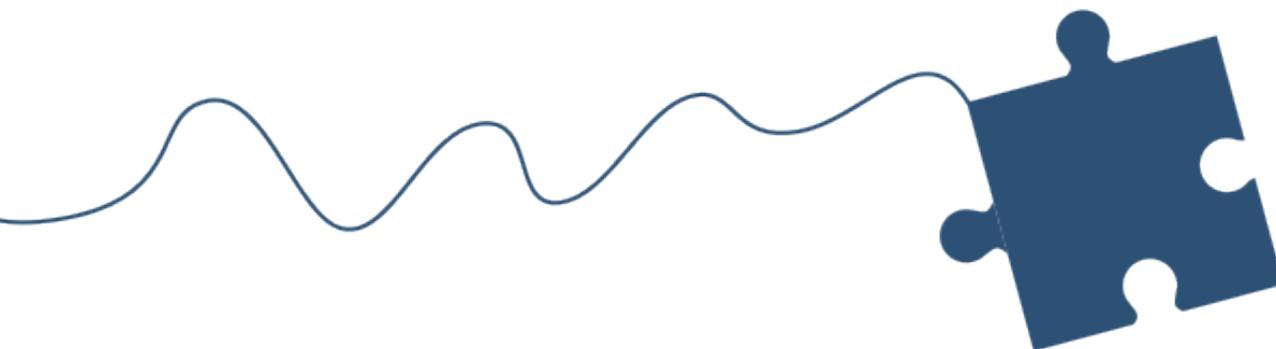
Acrescento uma pergunta: E onde estão os problemas reais? Vejo dois tipos de problemas: a) problemas de conhecimento, p.ex. perda de conhecimento (aposentadoria, rotatividade), reinvenção da roda/ erros repetidos, desperdício de conhecimento interno, baixa circulação/ compartilhamento, etc.  
b) problemas/ desafios de negócio, p. ex. manter a prontidão da operação, entregar projetos no prazo/ custo/ qualidade, melhorar atendimento, melhorar vendas, etc.

### **Maria Beatriz Pestana Barbosa**

Concordo. Os problemas ou os desafios são elementos motivadores... Partir de problemas/desafios reais para gerar insights e criar soluções, compartilhando os aprendizados ao longo desse percurso!

### **Juliana Pinheiro**

Na minha opinião, começar por um grupo que seja adepto ao novo, a novos desafios e que possua muito conhecimento a ser gerenciado. Ou seja, começar por onde for fácil de se ter um piloto bem sucedido.



## **2b.**

## **Quais os desafios de se implementar Gestão do Conhecimento?**

### **Leandro Loss**

O fato de não existir um PMI da GC é ruim porque não existe uma referência que os profissionais podem seguir.

### **Marcelo Yamada**

Concordo com Leandro, mas tenho percebido uma dificuldade em convencer os executivos de negócios de que a gestão do conhecimento é uma área específica de gestão que requer estruturação.

### **Fernando Fukunaga**

Eu acho que, embora os executivos estejam familiarizados com a problemática do conhecimento, ao discutir projetos com seus staffs, o discurso de GC acaba sendo pouco atrativo, pois talvez haja um baixo entendimento do que a GC de fato pode resolver em termos de problema. Uma outra questão é se a organização de fato precisa de GC, será que toda e qualquer organização precisa de GC no Brasil?

### André Saito

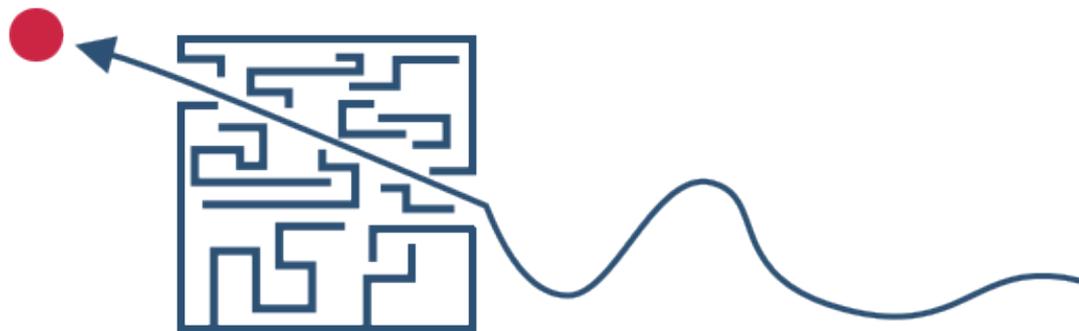
Concordo com todos. GC ainda não tem a clareza, objetividade, assertividade que têm outras áreas (finanças, RH, TI, marketing, etc.). Começa com a variedade de aplicações (vide resposta a 2a). Continua com a natureza complexa do conhecimento (tácito+explícito, conhecimento+competência, conhecimento individual+coletivo, etc.). Continua ainda com a dependência da GC de variáveis como cultura, engajamento, gestão, etc. Termina talvez com a dificuldade de relacionar claramente causa e efeito, ou de se ter indicadores claros de resultados da GC.

### Maria Beatriz Pestana Barbosa

Priorizar qual conhecimento merece ser gerenciado na organização é um desafio. Conhecimentos individuais ou organizacionais, atuais ou futuros, para melhorar a produtividade ou para inovar. Priorizar implica uma escolha. Sempre fica a sensação de que algo deixou de ser feito.

### Juliana Pinheiro

Para mim a dificuldade esta em convencer as pessoas de que GC auxilia no dia a dia e tangibilizar os ganhos para alta direção.



## 2c.

### Existem atalhos?

#### Leandro Loss

Não que eu conheça.

#### Marcelo Yamada

Um padrão claramente reconhecido pelo mercado seria uma boa resposta.

#### Fernando Fukunaga

Atalhos talvez não definam que não é necessário cometer erros do passado, não adianta usarmos critérios antigos para avaliar o novo, o desconhecido, vejo importância de criarmos e, talvez se já existam, de aceitar esses novos critérios, acredito que o caminho poder não ter atalhos mais fica mais “saboroso”.

### **André Saito**

Não conheço atalhos, mas estamos tentando criar. Por exemplo: modelo de referência em GC, roteiro de diagnóstico, canvas de GC, templates de iniciativas, etc.

### **Maria Beatriz Pestana Barbosa**

Atalhos talvez seja um termo inadequado. Não dá para fazer tudo, tem que priorizar. Deve-se atentar para os conhecimentos críticos que merecem ser gerenciados.

### **Juliana Pinheiro**

Muita empatia para conseguir aliados, um processo claro de GC (diretrizes para implementação de GC), modelo de GC a ser seguido...



## **2d.**

## **O que tem funcionado ao longo do tempo?**

### **Leandro Loss**

Apoio da liderança, persistência da equipe, reconhecimento a quem colabora e ajuda, identificar casos de sucesso/resultados.

### **Marcelo Yamada**

Apoio da liderança, sem nenhuma dúvida, e uma equipe competente na estratégia e nos processos produtivos da área-alvo (o que permitem reconhecer o conhecimento de valor).

### **Fernando Fukunaga**

Eu aposto na cultura, até por que quando muda a liderança o apoio termina, a não ser que seja um atributo enraizado, a ponto de ser um patrimônio intangível.

### **André Saito**

Gostei das respostas. Talvez acrescentasse algo aqui que pode ser um tiro no pé: uma boa GC não é garantia de desempenho organizacional. Muitas empresas que são casos de sucesso de GC passaram por apuros, talvez por causas externas.

### **Maria Beatriz Pestana Barbosa**

O apoio da liderança é fundamental: reconhecer colaboradores, pensar estrategicamente e identificar os conhecimentos relevantes / críticos para o negócio, mobilizar os conhecimentos para o presente e o futuro, identificar e compartilhar resultados e o sucesso. O papel desempenhado pelo líder também é importante, seja como facilitador, mentor, monitor, coordenador, inovador, visionário, competidor ou produtor, de acordo com a cultura da empresa, mas acima de tudo, saber lidar com diferentes situações simultaneamente, facilitando a troca de conhecimentos entre os membros da equipe. Mas a persistência da equipe faz diferença, notadamente nas fases de transição da liderança.

### **Juliana Pinheiro**

Apoio da alta direção, reconhecimento das pessoas, persistência/resiliência das pessoas envolvidas, reconhecimento através de prêmios.



## **3.**

### **O que alguém deve saber ou aprender para se dedicar à GC? Como desenvolver essas competências?**

#### **Leandro Loss**

Existe muito material/cursos que podem dar a base para trabalhar na área. O maior problema da GC é a falta de compreensão dos conceitos de base (tácito x explícito).

#### **Marcelo Yamada**

Alguns conceitos são fundamentais para que o diálogo entre profissionais de GC transcorra produtivamente, como: conhecimento tácito e explícito; conceito de capital intelectual; abordagens de ciclo de processo do tipo criação / externalização / compartilhamento / utilização; teorias sobre atuação em rede; etc. Também é importante conhecer métodos e ferramentas de menção frequente, como: bases de conhecimento; comunidades de prática; processos de captura e tratamento de lições aprendidas; etc. Por se tratar de uma carga grande de informações, um treinamento formal poderia ser suficiente para começar, mas deveria ser complementado pelo exercício prático e pelo desenvolvimento de um senso crítico para compreensão de abordagens concorrentes / complementares que surgirão.

## **Fernando Fukunaga**

Concordando com os colegas, de fato o baixo entendimento do que é conhecimento, sua forma, seus tipos, faz a coisa ser bem lenta, eu adicionaria, no básico também conceitos econômicos para possibilitar a passagem de fase, a compreensão da evolução do campo da gestão e dos negócios. Uma questão filosófica é o ser e o ter, são escolhas, o ter tem haver com possuir coisas, ter a propriedade, já a satisfação do ser tem a ver com a experiência, com partilha com o outro, vivência colaborativa, salvo engano essa é uma passagem do filosofo Eric Fromm.

## **André Saito**

Boa resposta, Marcelo!

## **Maria Beatriz Pestana Barbosa**

Acredito que o profissional deve ser capaz de fazer um diagnóstico adequado para mapear os conhecimentos críticos e então poder priorizar ações necessárias para fazer GC, conhecer ferramentas e o público alvo para escolher métodos e estratégias mais adequadas a cada situação, saber avaliar resultados e justificar os investimentos realizados na área de GC. Recomendo o Programa Essencial – Competências essenciais para o profissional da era do conhecimento da SBGC!

## **André Saito**

Tenho sentido que uma das grandes lacunas do profissional de GC é entender de forma adequada o negócio e a organização. Além dos fundamentos de GC e de um bom repertório de práticas de GC, quem trabalha na área deve conhecer o negócio, seu público-alvo, seus macroprocessos, além de conseguir identificar prioridades estratégicas. Deve também ser capaz de “ler” a organização: sua cultura, seu modelo de gestão, como fazer as coisas “andarem”, etc.

## **Leandro Loss**

Concordo!

## **Marcelo Yamada**

Sem dúvida! Essa compreensão antecede a compreensão de conceitos, métodos e ferramentas de GC.

## **Fernando Fukunaga**

Também concordo, mas essa seria uma perspectiva micro da coisa, acho que ainda temos a questão macro; sociedade, economia, família, nação, planeta, propósito.

## **Juliana Pinheiro**

Estudar um pouco da teoria (conhecimento tácito/explicito, modelo SECI, capital intelectual, ativos intangíveis, práticas de GC etc), conhecer casos reais conversando com os responsáveis pela GC nestas empresas (É muito importante entender na prática) e afiliar-se a SBGC.

# 4.

## Qual a relação entre GC e RH? GC e Educação Corporativa? GC e Processos/Qualidade? GE e Gestão de Projetos? GE e Inovação?

### André Saito

Temos defendido uma visão multidisciplinar da GC, ou seja, uma prática de GC com muitas sobreposições e sinergias com outras áreas. Alguns exemplos de áreas com grande sobreposição/sinergia: gestão de competências, educação corporativa, melhoria de processos.

### Leandro Loss

São áreas complementares. Talvez a GC tenha o papel de integrar todas as iniciativas em uma visão sistêmica.

### Marcelo Yamada

Vejo que há grandes sobreposições. Em alguns casos a GC precisa das áreas relacionadas como sua parceira na produção e gestão do conhecimento corporativo; em outros casos, precisa dessas áreas como seus fornecedores.

### Fernando Fukunaga

Na minha perspectiva, olhando para esta questão, vejo a GC mais estratégica, definindo caminhos e objetivos para estas temáticas possam executá-las de forma integrada com uma visão global do conhecimento.

### Maria Beatriz Pestana Barbosa

Vejo a GC como disciplina transversal e, uma vez que está relacionada às pessoas, entendo que permeia e integra todas essas áreas (RH, EC, Qualidade, Processos, Projetos, Inovação) ao mesmo tempo em que foca a diretriz estratégica do negócio.

### Juliana Pinheiro

A GC permeia muitas disciplinas, pois ela é um meio, não um fim. Sendo meio, deve ser uma facilitadora que torna processos mais eficientes, proporcionando ganhos para o modelo de negócio. Para tanto, deve interagir constantemente com outras áreas, disciplinas, temas; já que deve permear a organização tanto em sua dimensão estratégica quanto operacional.

# 5.

## Qual o papel da GC nas organizações hoje? Onde estamos, para onde vamos? O que podemos fazer para facilitar a evolução da GC?

### Leandro Loss

Este papel não está claro ainda. Cada organização usa/aplica GC de uma forma diferente. Infelizmente ainda estamos no momento de alinhamento de conceitos, mas acredito que um modelo de referência focado na gestão e na integração das diversas disciplinas pode ajudar muito.

### Marcelo Yamada

Concordo com LL. O papel não está claro, daí a dificuldade da GC em deslanchar no mercado. Onde estamos: tentando provar que o conhecimento corporativo precisa ser gerenciado. Para onde vamos: oferecer uma nova visão sobre o conceito de conhecimento corporativo diante das mudanças em andamento no mercado que estão alterando o funcionamento das empresas (automação do trabalho, computação analítica, inteligência artificial, economia do compartilhamento).

### Fernando Fukunaga

Conflito! Conflito com RH; com Projetos; Inovação; Competências; com Tecnologia; todos em busca de gente e de orçamento restrito. Acho que um ponto fundamental é separar o joio do trigo, organizações intensivas em conhecimento X não intensivas; trabalho intensivo em conhecimento e não intensivo; gestão pura do conhecimento X gestão de pessoas;

### André Saito

Concordo. O papel da GC não está claro. Mas acredito que, quanto mais avançamos em direção à economia do conhecimento, mais necessária é a GC. Nosso papel como profissionais de GC é deixar essa contribuição mais clara, pois, se não o fizermos, alguém ocupará o espaço. A necessidade existe e vai aumentar.

### Maria Beatriz Pestana Barbosa

A GC do conhecimento já se provou fundamental para a sobrevivência das organizações na era do conhecimento. Acho que um modelo passo-a-passo, didático seria muito útil para as organizações, facilitando o aprendizado prático.

### Juliana Pinheiro

Também não é claro para mim, mas penso mais numa sociedade do conhecimento e do compartilhamento, que tenderá a aceitar os conceitos de GC de maneira mais orgânica e, conseqüentemente, a valorização do capital intelectual fará cada vez mais sentido dentro das organizações. Sendo assim, GC também fará mais sentido, porém as pessoas não saberão por onde começar (isso já acontece) e então vejo que uma grande demanda por gerir este conhecimento chegará em breve.

# Ebook



# SBGC

Sociedade Brasileira de  
Gestão do Conhecimento

## Vamos continuar a discussão?

Envie-nos suas respostas ou novas perguntas:

» [contato@sbgc.org.br](mailto:contato@sbgc.org.br)

» [Facebook.com/SBGCI/](https://www.facebook.com/SBGCI/)

» [Linkedin SBGC](https://www.linkedin.com/company/sbgc)

**Webinar sobre Gestão do Conhecimento:**

<http://www.sbgc.org.br/sbgc-webinars.html>

**Fique por dentro das novidades e novos conteúdos sobre Gestão do Conhecimento no Brasil:**

[www.sbgc.org.br](http://www.sbgc.org.br)

**Dados e conteúdo exclusivo para associados:**

<http://www.sbgc.org.br/faca-parte.html>

**Infos desde E-book:**

**Organização:** Mariana Lima

**Layout e ilustrações:** Avelar Fortunato