



**SBGC**

Estudos e Publicações

# Mapeamento de Conhecimento Crítico

---

**SÉRIE**

---

**VOL.1 / 8**

Vamos aprender mais  
sobre práticas de GC?



# Vamos aprender mais sobre práticas de GC?

Este é o primeiro e-book, de uma série de oito, que trará uma introdução às principais práticas de Gestão do Conhecimento, baseadas em um estudo realizado pela Comunidade de Práticas em Gestão do Conhecimento e Inovação (CoP-MGCI), que conta com a participação de membros ativos de cerca de 15 organizações.

As oito práticas foram definidas pela CoP-MGCI com base no que é mais utilizado pelas organizações participantes e indispensável para implantação estratégica de gestão do conhecimento com foco em inovação.

Gostaríamos de agradecer a todos os colaboradores da CoP-MGCI que participaram da construção deste estudo e em especial a Adaberio Diniz (MWM Motores), André Noronha (EMBRAER), André Saito (SBGC), Beto do Valle (Impakt Consultoria), Fabio Verbalha (Natura), Fatima Oliveira (SEBRAE-SP), Helder Vitorino (RNP), Jesuina Costa (MWM Motores), José Eduardo Carara (Embraer), Juliana Lima (Promon Engenharia), Marilisa Battiato (Metro-SP), Selma Souza (SBGC), Soraia Damin (ITAUBBA) e Tania Moreira (EMBRAER).

Esperamos que este material seja útil.

Boa leitura!

# Sumário

Mapeamento de Conhecimento Crítico.....	4
O que é.....	4
Quando utilizar .....	4
O que é necessário:.....	5
Como aplicar: .....	5
Construir o plano de ação .....	8
Boas práticas, dicas e possíveis adaptações .....	9
Exemplos de aplicação.....	11
Quer saber mais sobre o tema?.....	13

# Mapeamento de Conhecimento Crítico

---

Vale ressaltar que o processo de implantação estratégica de gestão do conhecimento com foco em inovação é dividido em seis fases: Planejamento; Criação; Codificação e Organização; Compartilhamento e disseminação; Manutenção e proteção; Acesso e aplicação.

“ Mapeamento de conhecimento crítico deve ser feito na fase de planejamento.

## O que é

Conhecimento crítico, ou conhecimento estratégico, é todo conhecimento relevante para a execução da estratégia de uma empresa, fornece vantagem competitiva, é difícil de ser recuperado e reduz riscos significativos para o negócio.

Processos de gestão necessariamente perpassam por priorização, dada a limitação de recursos, e dessa forma o **Mapeamento de Conhecimentos Críticos** é um método de **identificar, priorizar e compreender** quais conhecimentos devem minimamente serem geridos para **garantir a operação e perpetuidade da empresa**.

## Quando utilizar

- Durante a estruturação (ou reestruturação) de uma estratégia de Gestão do Conhecimento;
- Durante processos de definição e desdobramento estratégico: Construção de *\_Balanced Scorecard\_* por exemplo;

- Na construção de plano emergencial: Alta rotatividade, plano de demissão ou em momentos de aposentadoria de cargos estratégicos por exemplo;
- Durante processos de fusão e de transferência de operação;
- No mapeamento e definição de cadeia de valor;
- Em processo de mapeamento de competências estratégicas.

## O que é necessário:

Para **garantir a operação e perpetuidade da empresa** entendemos que conhecimento faz parte da estratégia de qualquer negócio, por isso é de suma importância o apoio executivo, acesso a estratégia corporativa e envolvimento de equipes de áreas distintas.

O processo de mapeamento requer disponibilidade de tempo e comprometimento da alta liderança e dos envolvidos nos conhecimentos priorizados para realização de entrevistas/workshops e reuniões de validação.

## Como aplicar:



Identificar

Priorizar

Caracterizar

Planejar  
a ação

# 1 Identificar

## Identificação dos conhecimentos críticos

O foco neste momento deve ser em compreender quais conhecimentos possuem a natureza de relevância estratégica e complexidade de aquisição e retenção.

Para isso, leia com antecedência e em detalhe o planejamento estratégico, ressaltando quais conhecimentos acredita serem necessários para o ciclo planejado. Avalie também os processos de negócio ou cadeia de valor, ressaltando objetivos, entregas, riscos e criticidades.

Ao final, realize entrevistas com a liderança da companhia, buscando sempre agendas individuais e com pelo menos 1h de duração.

**Nestas conversas, explore perguntas como:**

- Será que o conhecimento atual nos permite competir no curto prazo?
- Quais conhecimentos serão fundamentais para a execução da estratégia? E qual a contribuição direta deles para os resultados imediatos da empresa?
- Que conhecimentos iremos precisar para inovar e satisfazer as necessidades de longo prazo? E qual o potencial de contribuição direta deles considerando os resultados futuros da empresa?
- Quais diferenciadores de mercado podem ser melhorados se conhecimento e experiência são mais bem compartilhados e transferidos?
- Qual nossa vulnerabilidade atual em relação aos conhecimentos listados? Qual o grau de dificuldade de aquisição ou desenvolvimento? Qual a probabilidade de perda no curto ou médio prazo?
- Quais são (ou deveriam ser) nossas prioridades relacionadas a Conhecimento?

## 2 Priorizar

Defina quais devem ser os critérios de priorização com base nas características que definem um conhecimento crítico. Neste momento é possível detalhar melhor estas características.

Depois, com base na lista ou mapa de conhecimentos captado e considerando os critérios definidos, execute um processo de priorização, se possível envolvendo novamente a alta liderança da empresa. Idealmente, ao final desta fase, devem ser selecionados de 2 a 5 conhecimentos para serem caracterizados.

## 3 Caracterizar

Etapa de entendimento dos conhecimentos priorizados e de suas naturezas.

Defina quais devem ser os critérios de priorização com base nas características que definem um conhecimento crítico. Neste momento é possível detalhar melhor estas características.

Depois, com base na lista ou mapa de conhecimentos captado e considerando os critérios definidos, execute um processo de priorização, se possível envolvendo novamente a alta liderança da empresa. Idealmente, ao final desta fase, devem ser selecionados de 2 a 5 conhecimentos para serem caracterizados.

Ao final, 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.

Lembre-se de registrar as ações já existentes em torno dos conhecimentos, como treinamentos e capacitações, contratação de consultorias, políticas e procedimento de processos, rituais de gestão, base de dados, etc.

## 4 Construir o plano de ação

Toda a compreensão e diagnóstico devem direcionar a definição de diretrizes (ou a uma estratégia de Gestão do Conhecimento) e conseqüentemente de um conjunto de ações.

“ Para a definição de ações, procure compreender a raiz dos desafios e priorize segundo uma matriz de impacto vs. complexidade.

Neste momento, considere ações já existentes na empresa e busque sempre o envolvimento dos interessados no conhecimento e os possíveis responsáveis pelas ações.

Procure sempre atrelar as ações e processos de Gestão do Conhecimento aos ciclos naturais de negócio (ex.: a forma como executa e gerencia projetos).

# Boas práticas, dicas e possíveis adaptações

A identificação e priorização dos conhecimentos podem ser feitas a partir da Cadeia de Negócio ou dos macroprocessos.

Monte uma planilha para tabulação das entrevistas com as lideranças, se possível separando nomes e perguntas. Busque elencar quantas vezes os conhecimentos foram relatados, além disso, avalie com o entrevistado a possibilidade de gravar as entrevistas para posterior consulta.

Durante as conversas de mapeamento, utilize uma folha grande (A3 ou Flip-Chart) para ilustrar a posição atual e o futuro desejado com base na estratégia definida. Entre estes dois extremos, anote os conhecimentos relatados, se possível formando árvores de conhecimento e sinalizando a prioridade dada.

Durante todas as entrevistas, mantenha postura neutra, não tirando conclusões ou direcionando a opinião do entrevistado.

No momento de priorizar os conhecimentos, tenha claro os critérios e utilize técnicas como *Analytic Hierarchy Process* (AHP), *Árvore de Decisão*, *Análise de Pareto* ou uma votação direta com apoio das lideranças.

Durante a fase de caracterização é possível aplicar a *Análise de Redes Sociais* (ARS) para compreender o fluxo dos conhecimento críticos e identificar de forma mais clara *\_gaps\_* e oportunidades.

Os resultados obtidos também podem servir de métricas para avaliação pós implantação de plano construído, por exemplo: avaliando mudança na densidade da rede ou no número de referências internas.

Também durante a caracterização é possível realizar pesquisa para captação de percepções em torno dos conhecimentos priorizados ou mesmo para compreender quais ações já estão em andamento.

Para facilitar as entrevistas de caracterização, utilize réguas que facilitem de percepção do entrevistado em relação aos processos de Gestão do Conhecimento.

O processo 'Criação', por exemplo, pode ser aprofundado com réguas que ilustrem: Velocidade de evolução interna do conhecimento (lenta ou rápida); importância dada ao relacionamento externo (baixa ou alta); tempo médio para formação de um colaborador (curto prazo ou longo prazo); característica do processo de aprendizagem (experiência ou capacitação).

A metodologia pode ser aplicada no formato de jornada no qual por meio de 2 ou 3 *workshops* um grupo percorra todo o processo.

A metodologia também pode ser inserida no processo de planejamento estratégico garantindo que a cada revisão da estratégia, também seja feita a análise dos conhecimentos críticos.

# Exemplos de aplicação

## Serasa Experian

Iniciativa aplicada como uma das frentes do Projeto de Implementação do Modelo Integrado de Gestão de Inovação.

O processo de Mapeamento passou pelas 4 fases descritas em “**Como aplicar**”.

Após análise do plano, mapa estratégico e 30 entrevistas realizadas com Diretores, Gerentes e Coordenadores foram identificados 197 conhecimentos, que posteriormente foram classificados em 27 áreas de conhecimentos, sendo 8 priorizadas pelo *\_Board\_* por se tratarem de áreas de conhecimentos estratégicos para os processos de Inovação.

Estas 8 áreas de conhecimentos passaram pelo processo de caracterização com entrevistas com principais envolvidos nos conhecimentos. O projeto foi encerrado com a caracterização das 8 áreas conhecimentos críticos, que deixou prescrito recomendações e planos de ações para melhor geri-los.

Nem todas as ações foram passíveis de implantação, no entanto o processo de mapeamento foi muito importante para outro processo interno denominado “Pesquisas Aplicadas”, atualmente as 5 pesquisas em andamento estão atreladas ao conhecimentos críticos.

## Natura

Metodologia foi aplicada após movimento de Planejamento Estratégico na área de Tecnologia Digital.

O mapeamento identificou cerca de 100 conhecimentos, sendo 2 priorizados para caracterização.

Durante esta fase, foram utilizadas entrevistas com os principais envolvidos nos conhecimentos e também foi feita Análise de Redes Sociais, compreendendo inclusive como o conhecimento fluía entre diferentes áreas e com agentes externos à empresa.

O projeto foi encerrado com a definição de diretrizes de Gestão do Conhecimento para cada um dos conhecimentos priorizados e com um workshop com os principais envolvidos para a definição de plano de ação.

## Nota

É importante ressaltar a importância dos conhecimentos classificados como não críticos, eles também são suscetíveis ao gerenciamento e podem ser classificados.

Parafraseando meu amigo William Ramalho (SABESP), podemos dividir esses conhecimentos entre relevantes e importantes, e é possível acrescentar a classificação cotidiana.

Embora essa classificação dependa de cada negócio e de cada empresa, poderá ajudar o gestor a priorizar suas ações, já que vivemos no imediatismo corporativo pressionados por indicadores de desempenho econômico-financeiro.

# Quer saber mais sobre o tema?

Entendemos que o conteúdo a seguir pode ser útil

- Artigo 'Developing a Corporate Knowledge Management Strategy'. Paul Ihuoma
- <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/13673271211276164>
- Artigo 'Knowledge Analytics'. Carla O'Dell. APQC. 2012.
- [https://www.apqc.org/sites/default/files/files/Knowledge%20Analytics%20A%20Fresh%20Way%20of%20Thinking%20About%20an%20Old%20Problem\(2\).pdf](https://www.apqc.org/sites/default/files/files/Knowledge%20Analytics%20A%20Fresh%20Way%20of%20Thinking%20About%20an%20Old%20Problem(2).pdf)
- Artigo 'What's your strategy for managing knowledge?'. Morten T. Hansen, Nitin Nohria e Thomas Tierney. Harvard Business Review. 1999.
- <https://hbr.org/1999/03/whats-your-strategy-for-managing-knowledge>
- Mindtools - The Analytic Hierarchy Process (AHP)
- [https://www.mindtools.com/pages/article/newTED\\_88.htm](https://www.mindtools.com/pages/article/newTED_88.htm)
- Livro 'The New Edge in Knowledge: How Knowledge Management Is Changing the Way We Do Business'. APQC. 2011
- <https://www.amazon.com.br/New-Edge-Knowledge-Management-Changing/dp/1511384603>
- Curso Programa Essencial de GC: concentra os saberes necessários para o gestor do conhecimento operar com excelência nas organizações.
- Módulo 1: Fundamentos, Diagnóstico e Mapeamento de Conhecimento;
- <http://www.sbgc.org.br/essencial.html>

SOBRE

## Mapeamento de Conhecimento Crítico

### Série: Vamos aprender mais sobre práticas de GC?

Autor: Fernando Fukunaga.

Revisão de texto e organização: Mariana Lima

Capa e diagramação: Avelar Fortunato