

# **GESTÃO DO CONHECIMENTO:**

**Uma nova fronteira para ampliação da  
vantagem competitiva**

**Modalidade:** Desenvolvimento

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>DESENVOLVIMENTO</b> .....	<b>3</b>
<b>3</b>	<b>ORÇAMENTO</b> .....	<b>10</b>
<b>4</b>	<b>PRINCIPAIS RESULTADOS</b> .....	<b>11</b>
<b>5</b>	<b>AVALIAÇÃO</b> .....	<b>13</b>
<b>6</b>	<b>APLICABILIDADE</b> .....	<b>14</b>
<b>7</b>	<b>SUSTENTABILIDADE</b> .....	<b>15</b>
<b>8</b>	<b>CONCLUSÃO</b> .....	<b>16</b>
<b>9</b>	<b>ANEXOS</b> .....	<b>18</b>
<b>10</b>	<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	<b>19</b>

## **SINOPSE**

Este trabalho tem como objetivo apresentar o modelo de gestão do conhecimento implantado por uma empresa do setor minerário que, desde a sua fundação, sempre teve o conhecimento técnico com uma fonte de vantagem competitiva. Um evento ocorrido em 2015 gerou algumas consequências para a empresa, dentre as quais, a perda de conhecimentos críticos. Tal fato representou um importante risco para o negócio e contribuiu para reforçar a visão dos executivos da organização sobre a importância da gestão do conhecimento. Nesse contexto, em 2021, teve início o projeto com o objetivo de desenvolver essa capacidade organizacional por meio de um modelo orientado à evolução do desempenho do negócio e da inovação na organização. Esse projeto foi executado com o apoio de uma consultoria especializada e conduzido em três etapas, sendo: estruturação do modelo de gestão do conhecimento (fase I); projeto piloto (fase II) e integração do modelo de gestão do conhecimento às práticas de gestão da organização (fase III). Neste trabalho serão apresentados os caminhos percorridos ao longo dessa jornada, visando proporcionar a outras empresas, que tenham interesse e demanda semelhante, uma referência para seguirem adiante com base nas experiências acumuladas.

## 1 INTRODUÇÃO

A empresa de que trata este caso foi constituída na década de 1970, com a missão de realizar estudos para elaboração de um projeto que tinha como objetivo analisar a viabilidade de exploração de minério com baixo teor de ferro. Naquela ocasião, não havia processo semelhante sendo realizado no Brasil, motivo pelo qual o projeto foi considerado o mais arrojado e de maior conteúdo tecnológico do setor. Desde então, a história da empresa foi marcada para uma sucessão de desafios e alternância entre períodos de estabilidade e instabilidade, mas também de sucessivas experiências de superação, impulsionadas pelo contínuo desenvolvimento de competências técnicas dos(as) empregados(as) da empresa, além de altos níveis de engajamento dos times.

A capacidade desenvolvida pelos(as) empregados(as) para criar conhecimentos em resposta aos estímulos ambientais e incorporá-los a seus produtos da organização constituiu-se como uma importante fonte de vantagem competitiva ao longo de sua história e conduziram-na à estabilidade de seus processos internos, alto desempenho e múltiplos reconhecimentos por suas práticas de gestão. Tal experiência corrobora com os argumentos de Nonaka (1991), que argumenta que em contexto de mudanças ambientais complexas e rápidas, o conhecimento passa a ser a única fonte segura e duradoura de vantagem competitiva.

Não obstante esse contexto positivo, em 2015 a empresa passou por uma experiência que culminou na interrupção de suas operações e desestabilizou as equipes de trabalho. A mudança abrupta das condições ambientais expôs a organização a um contexto até então desconhecido. Dentre as várias ações realizadas para gestão da crise, foram conduzidos planos de demissão voluntária e involuntária, que culminaram na redução de, aproximadamente, 1.200 empregados(as). Esse fato

ocasionou uma grande perda de conhecimentos críticos para o negócio, que seriam fundamentais para a retomada posterior das operações.

Foi assim que, em 2018, após analisarem os cenários para o planejamento estratégico da retomada gerencial da companhia, seus(suas) executivos(as) entenderam que naquela ocasião os conhecimentos críticos estavam concentrados em um grupo restrito de pessoas, o que poderia inviabilizar planos futuros de expansão (Terra, 2005), especialmente se consideradas a intensidade e velocidade das transformações ocorridas no mercado desde a paralisação das operações. Portanto, ter a capacidade para gerir o conhecimento organizacional havia ser tornado, definitivamente, um fator crítico para a sustentabilidade do negócio (Martin, 2011; Sheaffer & Mano-Negrin, 2003).

Cabe destacar que o conceito de gestão do conhecimento surgiu no início da década de 1990, a partir dos trabalhos acadêmicos de Ikujiro Nonaka (1991) e Nonaka e Takeuchi (1995) e consiste na coordenação sistêmica de esforços em vários planos: organizacional e individual, estratégico e operacional, abrangendo normas formais e informais (Terra, 2005). Envolve processos específicos de criação, retenção, manutenção e recuperação do conhecimento acumulado ao longo do tempo para aplicação na solução de problemas ocorridos na rotina das organizações (Stein, 1995; Walsh & Ungson, 1991). Pode-se dizer que, nesse contexto, os indivíduos atuam como força motora desse ciclo (Stein, 1995), tendo em vista que a produção de novos conhecimentos é consequência da interação entre as pessoas, a organização e o ambiente externo (Hedberg, 1981; Nystrom & Starbuck, 2015; Stein, 1995; Walsh & Ungson, 1991). Porém, uma vez que o conhecimento tenha sido gerado, torna-se de extrema importância a captura, armazenamento e manutenção desse repertório (Stein, 1995), de modo que seja assegurada a sua disponibilidade e acesso, sempre

que necessário. Por essa razão, a integridade dos dispositivos que armazenam as informações também configura um fator crítico de sucesso para a codificação de conhecimentos, assim como para mitigar os riscos de perdas, por exemplo, por meio da rotatividade de pessoal.

Com base nesses princípios e alinhada à estratégia organizacional, em 2021 a empresa iniciou o projeto para estruturação de um modelo para gestão do conhecimento. Em 2022, deu mais um passo nessa direção e incluiu entre seus objetivos estratégicos o desafio de “garantir capital humano e uma gestão do conhecimento capaz de transformar” o negócio.

## **2 DESENVOLVIMENTO**

O projeto foi constituído com o objetivo de desenvolver uma nova capacidade organizacional para gestão do conhecimento, por meio de um modelo orientado à evolução do desempenho do negócio e da inovação na organização. Como ganhos decorrentes dessa iniciativa, foram definidas as seguintes expectativas:

- Melhorar o fluxo e aplicação dos conhecimentos relevantes para a efetividade do negócio.
- Contribuir para retenção de conhecimentos críticos e mitigação dos riscos de perda de capital intelectual.
- Contribuir para a efetividade no compartilhamento e aproveitamento dos aprendizados das equipes e da organização.
- Estimular a criação e sistematização de novos conhecimentos e inovação.

Para execução do projeto foi constituída uma governança específica, composta por três instâncias de atuação (estratégica, tática e operacional), com papéis e responsabilidades claramente definidos e patrocínio da alta liderança. A área de

Recursos Humanos foi responsável pela liderança do projeto, atuando de forma transversal e coordenando as atividades nos três níveis. O projeto foi executado ao longo de 2021 a 2023, em três etapas específicas, a saber: fase 1 - estruturação do modelo de gestão do conhecimento; fase 2 - projeto piloto e fase 3 - integração do modelo de gestão do conhecimento às práticas gerenciais. O escopo e atividades realizadas em cada fase serão detalhadas nas próximas seções.

## 2.1 Fase 1 - Estruturação do Modelo de Gestão do Conhecimento

Inicialmente foi realizada uma análise do contexto organizacional e, através de análise documental, entrevistas, pesquisas quantitativas e qualitativas realizadas com representantes da carreira gerencial e da carreira técnica, foram mapeados os principais conhecimentos existentes na organização. Esse levantamento deu origem à primeira versão do Mapa de Conhecimentos - documento fundamental para direcionamento e viabilização dos processos de gestão. A figura abaixo ilustra algumas das principais conclusões obtidas nesta fase:

**Figura 1 - Principais Resultados da Análise de Contexto**

Ao todo, 238 pessoas responderam a Pesquisa de Mapeamento de Conhecimentos e Práticas de um total de 498. Abaixo uma visão resumida dos resultados:



Paralelamente, foram estabelecidas as diretrizes estratégicas do modelo de Gestão do Conhecimento a ser implementado, consistindo nos seguintes requisitos:

1. O modelo deveria ser dinâmico, capaz de integrar a gestão do conhecimento às práticas de gestão organizacional, visando à excelência operacional.
2. Os processos a serem definidos deveriam viabilizar a sistematização e o compartilhamento dos conhecimentos existentes na organização, mas também contribuir para a produção intelectual e a inovação, por meio do desenvolvimento de novos conhecimentos.
3. O modelo deveria promover e valorizar a aprendizagem colaborativa e o fluxo de conhecimentos entre áreas, processos e unidades, tanto quanto o intercâmbio de conhecimentos como parte da estratégia de relacionamento com o mercado e com a sociedade.

Considerando o objetivo do projeto, as premissas e governança estabelecidas, ficou definido que o modelo deveria estar a serviço de todos os conhecimentos emergentes na organização, contendo práticas que viabilizassem a criação, captura, mobilização e aplicação de todos eles nas rotinas operacionais. Para isso, a empresa precisaria dispor de recursos físicos e tecnológicos que permitissem o armazenamento e acesso aos produtos gerados em decorrência da aplicação dessas práticas.

Adicionalmente, deveriam ser estabelecidos indicadores de resultados capazes de demonstrar a efetividade das ações e aplicação de todo o ciclo. Todos esses requisitos foram expressos através do infográfico apresentado na figura abaixo, que demonstra como o modelo de Gestão do Conhecimento deveria ser estruturado e integrado à estratégia organizacional.



**Figura 2 - Modelo de Gestão do Conhecimento**



Com base nas diretrizes estratégicas do modelo de Gestão do Conhecimento e tendo o Mapa de Conhecimentos como referência, os integrantes do nível tático realizaram uma avaliação de todos os conhecimentos identificados e elaboraram uma recomendação daqueles que deveriam ser considerados críticos para o negócio. Essa etapa foi conduzida com base em critérios preestabelecidos, baseados em dois grandes pilares: relevância estratégica dos conhecimentos para o negócio e risco de indisponibilidade dos conhecimentos. Posteriormente, a recomendação foi discutida e validada com o Comitê Estratégico de Gestão do Conhecimento e, dos 393 conhecimentos identificados inicialmente, 07 foram designados como conhecimentos críticos e estabelecidos como foco prioritário das iniciativas de Gestão do Conhecimento.

Na sequência, foi investido um grande esforço dos integrantes do grupo tático para caracterização de cada um dos 07 conhecimentos críticos, considerando a disponibilidade de cada um deles no contexto atual e as ambições em relação ao futuro, após a aplicação efetiva dos processos definidos. Nesta etapa de

caracterização foram consideradas as seguintes dimensões: nível de explicitação, domínio, grau de distribuição interna do conhecimento e tempo de aprendizagem.

A partir da caracterização, procedeu-se então à definição do portfólio das práticas de gestão do conhecimento e recursos tecnológicos que deveriam ser aportados para sustentar os processos de criação, captura e mobilização dos conhecimentos. É importante ressaltar que as práticas estabelecidas para serem fortalecidas e estruturadas no modelo de Gestão do Conhecimento adotado foram selecionadas com base em sua proximidade com a cultura e o jeito de ser da organização. Algumas delas já eram realizadas, embora de forma desestruturada e despadronizada, e após o projeto foram incorporadas ao modelo de gestão e ganharam força como processos consolidados, atrelando essa familiaridade a uma maior oportunidade de adesão por parte dos usuários. Apenas para citar alguns exemplos das práticas utilizadas, temos:

- Para criação de conhecimentos: programas de mestrado e doutorado, grupos de inovação, grupos de resolução de problema, entre outros.
- Para captura de conhecimentos: vídeo-história, estudo de caso, lições aprendidas, benchmarking, entre outros.
- Para mobilização de conhecimentos: eventos internos, biblioteca técnica, intranet, cursos e programas de capacitação, entre outros.

A conclusão dessa etapa culminou, então, na entrega dos seguintes produtos: diretrizes para gestão do conhecimento, o Mapa de Conhecimentos, lista de conhecimentos críticos, práticas e recursos tecnológicos para suportar a gestão do conhecimento. Isso posto, a equipe do projeto dedicou-se à definição da estratégia para implantação do modelo conceitual, contemplando a realização de um projeto

piloto para verificação de sua aderência ao contexto e cultural organizacional para, depois, executar um plano de expansão.

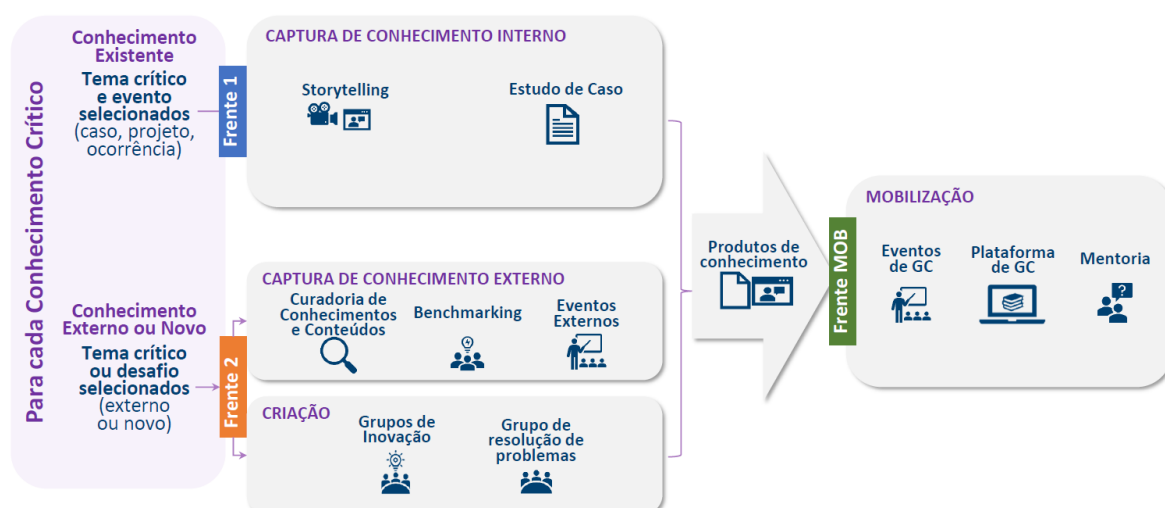
## 2.2 Projeto piloto

O projeto piloto da gestão do conhecimento teve como objetivos:

- Promover a experimentação e aprendizagem sobre o ciclo de gestão do conhecimento.
- Propiciar a absorção de aprendizados pela equipe do projeto.
- Contribuir para a implantação e sustentação da gestão do conhecimento.

Nesta etapa, foram definidas as seguintes premissas: (i) necessidade de contemplar os 07 conhecimentos críticos; (ii) utilizar algumas das práticas do portfólio, de modo que o conjunto permitisse uma avaliação completa do ciclo, contemplando a criação de conhecimentos, passando pela captura e finalizando com a mobilização. As atividades do projeto piloto foram realizadas ao longo de 2022, tendo sido utilizadas as metodologias recomendadas pela consultoria, que apoiou na implantação de todo o projeto. A figura abaixo ilustra a estratégia adotada para operacionalização de tais diretrizes e viabilização do alcance dos objetivos definidos:

**Figura 3 - Escopo do Projeto Piloto**



Essa experiência foi surpreendentemente positiva do ponto de vista de resultados, que serão demonstrados numa próxima seção, mas também oportunizou importantes reflexões sobre a necessidade de customizar algumas práticas e processos para adequação à realidade da empresa.

### **2.3 Integração do modelo de gestão do conhecimento às práticas de gestão da empresa**

Com base nos aprendizados capturados durante o projeto piloto, em 2023 a equipe do projeto dedicou-se ao detalhamento e customização dos processos e práticas de gestão do conhecimento, bem como para especificação de ferramentas tecnológicas necessárias para suportar o modelo conceitual e, ainda, ao detalhamento dos indicadores de performance. Como produto dessa fase foram gerados documentos contendo macroprocesso, fluxogramas, descrição de atividades, além de papéis e responsabilidades. Todos eles publicados e disponibilizados no Sistema de Padronização da empresa.

Também foi definida a estratégia de gestão de mudanças para implantação e expansão do modelo estabelecido, iniciando pelo mapeamento de *stakeholders*, análise de impacto e definição de planos de ação para apoiá-los(as) na adoção dos novos processos e utilização das ferramentas. Com base nas análises realizadas, a equipe responsável pela gestão de mudanças recomendou que a implantação fosse realizada em ondas, envolvendo as áreas e empregados(as) da empresa gradativamente, à medida em que eles(as) fossem demandados(as) para atuar nas etapas de criação, captura ou mobilização.

Dentre as ações realizadas na 1ª onda, destaca-se a criação de um portal de Gestão do Conhecimento, disponível para todos(as) os(as) empregados(as) da empresa, e onde estão concentradas todas as informações e links de acesso aos

instrumentos que compõem o modelo de Gestão do Conhecimento. O conteúdo e programação do site foram planejados de forma a possibilitar que os usuários atuem de forma autônoma na utilização das práticas. Além disso, foram realizados alguns *workshops* internos para disseminação dos processos, conforme priorização citada no parágrafo anterior. Dentre os aspectos mais importantes considerados desde o início do projeto, e que se materializam nesta etapa, estão:

- Gestão do conhecimento com abordagem organizacional, e não apenas individual. Todo o modelo de Gestão do Conhecimento foi desenvolvido e implantado tendo em vista complementar o desenvolvimento individual dos(as) empregados(as), já atendido pela educação corporativa, com atividades continuadas para promover o fluxo de conhecimentos entre as pessoas e a absorção desses conhecimentos pela empresa.
- Gestão do conhecimento integrada estratégica e operacionalmente. A Gestão do Conhecimento se materializou como um conjunto de práticas direcionadas por uma estratégia e articuladas entre si para criar um fluxo de conhecimentos integrado às atividades do negócio - e não apenas ferramentas fragmentadas gerando produtos isoladamente.

### **3 ORÇAMENTO**

O projeto foi concebido e implementado com a assessoria técnica e aporte metodológico de uma empresa especializada em gestão do conhecimento e os principais investimentos foram dedicados ao escopo desse contrato, sendo da ordem de R\$ 2 milhões, investidos ao longo de três anos. Também foram realizados outros investimentos, de menor representatividade, para produção de vídeos associados à captura de conhecimentos, da ordem de R\$ 50 mil. Outras ações, incluindo a

realização de eventos internos para mobilização dos conhecimentos foram realizadas com recursos internos, não sendo necessário aporte financeiro adicional.

#### 4 PRINCIPAIS RESULTADOS

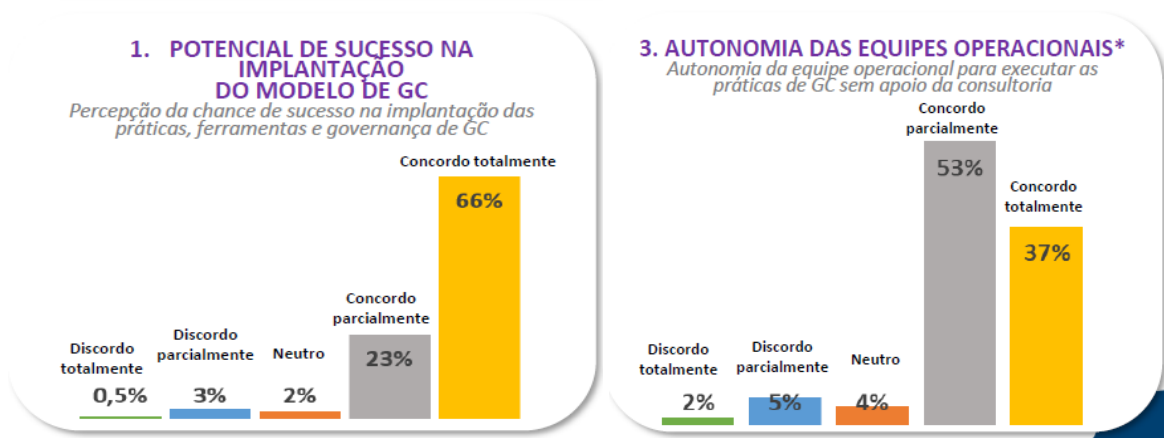
Além dos aprendizados adquiridos ao longo do projeto piloto, essa experiência proporcionou o engajamento de um número expressivo de pessoas, o que contribuiu para a disseminação do processo e, também, para a geração de resultados relevantes em relação aos produtos de conhecimento gerados, conforme demonstrado na figura abaixo:

Figura 4 - Síntese dos Resultados do Projeto Piloto



Outros aspectos relacionados à aderência das práticas de gestão do conhecimento e aplicabilidade dos produtos gerados também foram avaliados. Por exemplo, **88% dos respondentes** de uma pesquisa específica **concordaram (total ou parcialmente) com a chance de sucesso na implantação** das práticas, ferramentas e governança de gestão do conhecimento. **91% desses respondentes consideraram que os conhecimentos disseminados seriam muito aplicáveis** à rotina e de forma imediata. **90% dos respondentes concordaram (total ou parcialmente) com o fato de que conseguiriam utilizar as práticas de gestão do conhecimento de forma autônoma, sem apoio da consultoria, após o piloto.**

**Figura 5 - Percepções sobre adequação do modelo e nível de autonomia dos times**



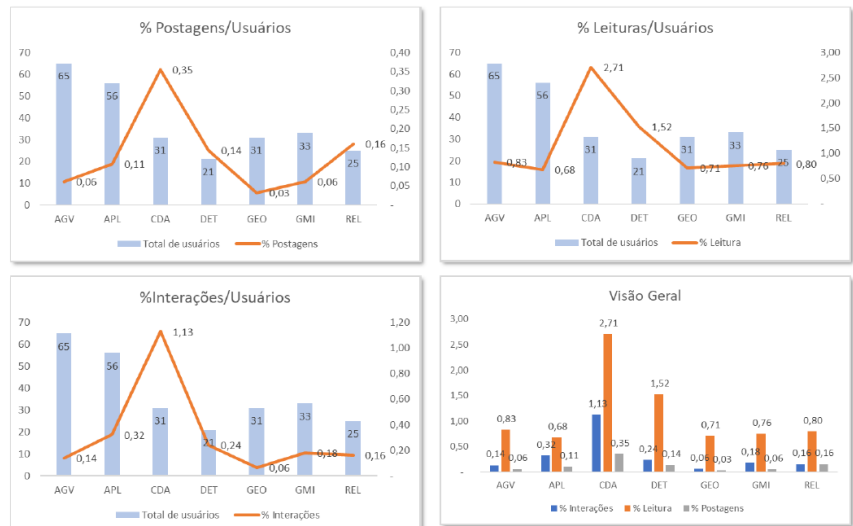
Em relação às práticas de gestão do conhecimento, de modo geral, foi grande o nível de satisfação e percepção sobre o sucesso na implantação, conforme resultados abaixo, com um ponto de atenção em relação à produção de vídeos (*storytelling*). Esse resultado justifica-se pela complexidade na execução durante o piloto, motivo pelo qual essa foi a prática com maior nível de intervenção e customizações para implantação posterior. Também foram mensurados indicadores de utilização/interação nas plataformas digitais, conforme dados abaixo:

**Figura 6 - Interações Plataforma Digital**

Os gráficos apresentam os índices de participação na Plataforma Colaborativa (Yammer) por conhecimento crítico:

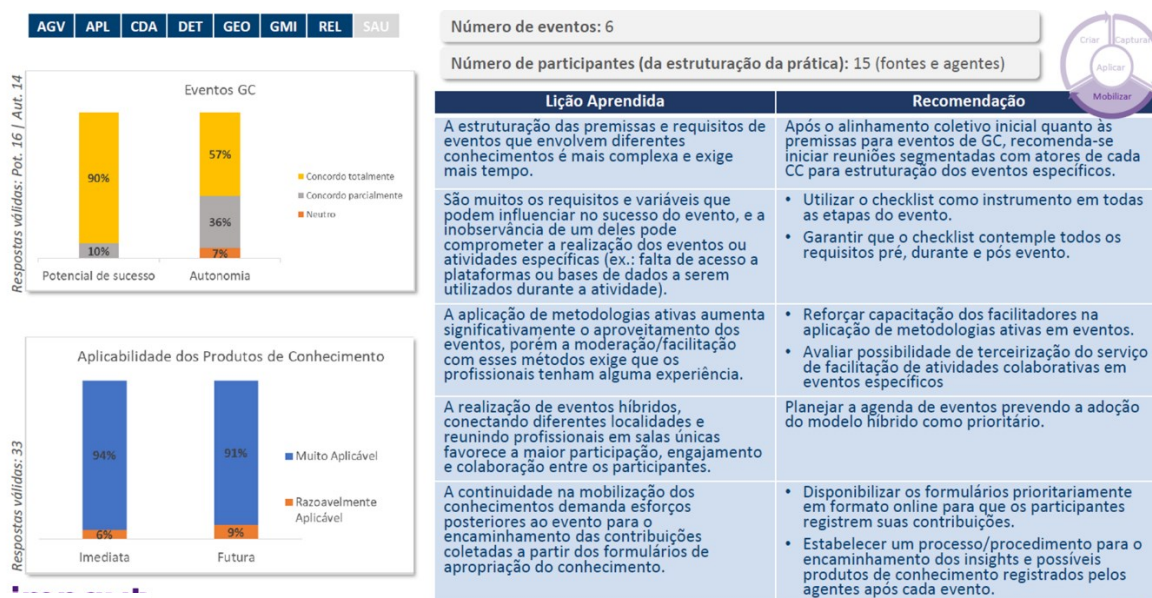
Conhecimento Crítico	Número de usuários (Yammer)
AGV	65
APL	56
CDA	31
DET	21
GEO	31
GMI	33
REL	25

Já a Base de Conhecimentos (Sharepoint) recebeu 1.038 visitas nos últimos 30 (09/11 a 09/12/22) dias e 5.975 nos últimos 90 dias (de 09/09 a 09/12/22).



Além dos indicadores quantitativos, foi realizado um levantamento de lições aprendidas com os(as) empregados(as) envolvidos no projeto, bem como registros de recomendações para expansão, conforme exemplo a seguir:

**Figura 7 – Exemplo de Relatório com Dados Qualitativos**



## 5 AVALIAÇÃO

Os dados apresentados na seção anterior foram capturados a partir de pesquisas quantitativas e qualitativas (descritas na tabela abaixo), além de relatórios extraídos diretamente das plataformas digitais utilizadas.

Indicador	Descrição	Forma de medição
Potencial de sucesso na implantação do Modelo de GC	Percepção dos participantes do piloto quanto à chance de sucesso na implantação das práticas, ferramentas e governança de GC considerando adequação à cultura, à infraestrutura e ao modelo de trabalho da empresa	Pesquisa de percepção com participantes do piloto, aplicada via <i>forms</i>



<b>Indicador</b>	<b>Descrição</b>	<b>Forma de medição</b>
Autonomia das equipes operacionais na aplicação das práticas de GC	Percepção sobre o entendimento e a capacidade da equipe operacional (líder de conhecimento crítico, Líder de Prática, fontes e agentes) em executar as práticas de GC.	Pesquisa de percepção com participantes do piloto, aplicada via forms

## **6 APLICABILIDADE**

Para assegurar que os processos e práticas de gestão do conhecimento sejam aderentes à realidade da empresa e gerem valor para as pessoas envolvidas, as ações inerentes ao modelo são planejadas em parceria com os diversos atores que compõem a governança vigente, especialmente aqueles envolvidos diretamente com a operacionalização e lideranças das áreas impactadas.

Todo o processo é sustentado por um plano plurianual de gestão do conhecimento, em que são estabelecidas as prioridades para aplicação da metodologia, considerando os objetivos estratégicos da empresa. Em outras palavras, são estabelecidas as ações específicas capazes de impulsionar o fluxo dos conhecimentos que mais contribuem para os objetivos e resultados da empresa. Nesse planejamento, são definidos: foco de atuação por conhecimento crítico (criação, captura e/ou mobilização), fontes e agentes de conhecimento a serem envolvidos e práticas de gestão do conhecimento a serem utilizadas.

Com base no plano plurianual, os times operacionais constroem cronogramas detalhados visando ao alcance de metas específicas por conhecimento crítico. A partir desse desdobramento, mensalmente são realizadas reuniões com o comitê estratégico de gestão do conhecimento para acompanhamento da evolução das ações e para coleta de feedbacks inerentes às experiências individuais para cumprimento do planejamento.

Paralelamente, a área de Recursos Humanos continua responsável pela coordenação de todas as instâncias da governança e mantém uma rotina de acompanhamento de evolução das ações, apoiando os times operacionais, sempre que necessário.

## **7 SUSTENTABILIDADE**

O modelo de gestão do conhecimento apresentado neste caso é composto por um conjunto de processos e práticas cuja adoção requer a mudança de modelos mentais, comportamentos e disciplina, configurando-se como um importante elemento de evolução da cultura organizacional. Por consequência, demandando o patrocínio (reforço positivo) da alta administração através de símbolos e sistemas reconhecidos por toda a organização. Nesse contexto, como parte da estratégia de gestão de mudanças, em 2024 o compromisso com a execução do ciclo de gestão do conhecimento passou a integrar o quadro de metas remuneradas para os especialistas envolvidos na execução das ações, bem como para suas respectivas lideranças e daqueles(as) empregados(as) mapeados(as) como público-alvo da disseminação.

A meta estabelecida é composta por 03 variáveis que são fundamentais para realização do ciclo completo: captura do conhecimento crítico, mobilização e aplicabilidade. A medição dos resultados será realizada com base no número de produtos de conhecimento gerados, percentual de adesão do público-alvo mapeado para formação e percepção desses usuários em relação à aplicabilidade dos respectivos conteúdos. Essa estratégia foi fundamental para assegurar que, a despeito de toda complexidade do ambiente organizacional e grande volume de projetos e iniciativas em andamento, a gestão do conhecimento se mantenha entre as

pautas estratégicas, o que é fundamental para assegurar a consolidação do modelo. Por essa razão, estima-se que a inclusão desse tema entre metas remuneradas se mantenha como uma prática ao longo dos próximos anos, até que sejam alcançadas a prática consciente e utilização efetiva da metodologia.

## **8 CONCLUSÃO**

Embora o conceito de gestão do conhecimento esteja sendo discutido no meio acadêmico há mais de vinte anos, observa-se que, no Brasil, especialmente, existem poucos exemplos práticos e bem-sucedidos de modelos consolidados. Esse cenário fica ainda mais crítico quando se busca referências de empresas que tenham desenvolvido a capacidade organizacional para gestão do conhecimento. A dificuldade em encontrar referências e consultorias externas que tenham aplicado um modelo de gestão nas dimensões deste projeto, apesar de aumentar significativamente o desafio, também nos possibilitou a construção de um modelo específico e alinhado à estratégia e ao contexto organizacional, que foi o melhor caminho para a assertividade e o sucesso na jornada.

Após três anos de projeto e um ano dedicado à integração do modelo de gestão do conhecimento às práticas de gestão (rotina), há um reconhecimento dos times envolvidos de que a adoção das novas práticas requer muita disciplina, investimento e alocação de recursos (humanos, financeiros e tecnológicos). Entretanto, já se observa que as contribuições para o negócio justificam a dedicação e são compatíveis com dados de mercado que destacam a relevância do conhecimento para aumento da geração de valor para a organização.

A empresa de que trata esse caso já tinha realizado tentativas anteriores de implantação de projeto semelhante, sem que tivesse chegado aos resultados atuais.

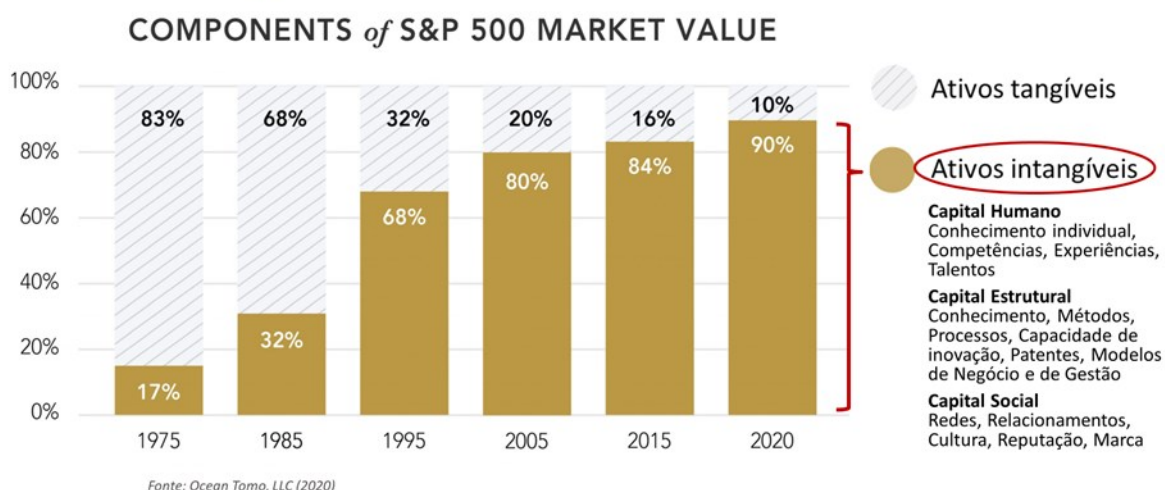
Avaliando as lições aprendidas do passado e a estratégia adotada nesta oportunidade, pode afirmar que o patrocínio do *sponsor* do projeto (diretor de operações) associada à participação ativa e o engajamento de especialistas nos conhecimentos críticos também foram essenciais para os resultados alcançados. Esses especialistas trouxeram insights valiosos e garantiram que o modelo de gestão do conhecimento fosse relevante e aplicável às necessidades reais da organização. Todavia, para seguir adiante e garantir que o modelo se consolide como uma capacidade organizacional é imprescindível que se mantenha uma gestão de mudanças estruturada ao longo dos próximos anos.

Em relação aos componentes que integram a metodologia de gestão do conhecimento, os recursos tecnológicos para armazenamento e manutenção dos conteúdos é um dos fatores-chave para percepção de valor e engajamento dos usuários, sendo necessário promover cada vez mais a integração entre as diferentes bases de conhecimento existentes na organização.

## 9 ANEXOS

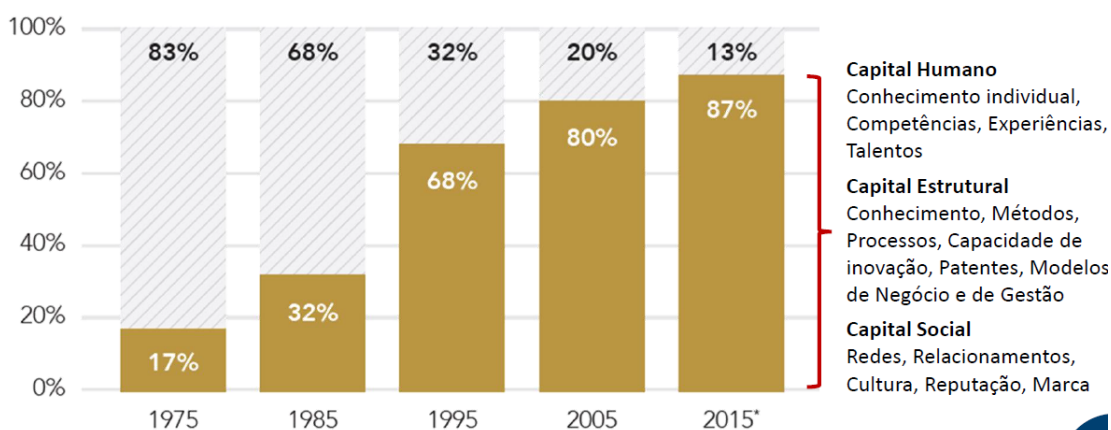
### 9.1 Referências sobre o valor da gestão do conhecimento para o negócio

#### Cerca de 90% do valor das empresas provém do uso do conhecimento e outros intangíveis



#### Mais de 80% do valor das empresas provém do uso do conhecimento e outros intangíveis

COMPONENTS OF S&P 500 MARKET VALUE



Fonte: Ocean Tomo Study of Intangible Asset Market Value  
<https://oceantomo.com/intangible-asset-market-value-study/>

## 10 BIBLIOGRAFIA

- Hedberg, B. (1981). How organizations learn and unlearn. *Handbook of organizational design* (1), 3-27.
- Martin de Holan, P. (2011). Organizational forgetting, unlearning, and memory systems. *Journal of Management Inquiry*, 20(3), 302-304.
- Nystrom, P., & Starbuck, W. H. (2015). To avoid organizational crises, unlearn. *Unlearn* (December 25, 2015).
- Nonaka, Ikujiro. (1991). A empresa criadora de conhecimento. In: GC. *Harvard Business Review*. Rio de Janeiro: Campus, 7. ed..
- Nonaka, I.; Takeuchi, H. *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press, 1995.
- Pereira, C. D. S. (2013). Memória Organizacional: conceito e práticas em construção. *Encontro da ANPAD*, Rio de Janeiro, 37, 01-15.
- Sheaffer, Z., & Mano-Negrin, R. (2003). Executives' orientations as indicators of crisis management policies and practices. *Journal of Management Studies*, 40(2), 573-606.
- Scatolin, H. G. (2015). A gestão do conhecimento nas organizações: o legado de nonaka e takeuchi. *Perspectivas Em Gestão & Conhecimento*, 5(2), 4-13. Recuperado de <https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc/article/view/21772>
- Stein, E. W. (1995). Organization memory: Review of concepts and recommendations for management. *International journal of information management*, 15(1), 17-32.
- Terra, J. C. C. (2005). *Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial*.
- Walsh, J. P., & Ungson, G. R. (1991). Organizational memory. *Academy of management review*, 16(1), 57-91.