

**UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA – UDESC
CENTRO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO E SOCIOECONÔMICAS – ESAG
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

EDIMILSON SARDÁ

**PROPOSIÇÃO DE AÇÕES DE GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA A
VIABILIZAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE VENDAS EM UMA EMPRESA DE
TECNOLOGIA DO SETOR PRIVADO**

FLORIANÓPOLIS

2021

EDIMILSON SARDÁ

**PROPOSIÇÃO DE AÇÕES DE GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA A
VIABILIZAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE VENDAS EM UMA EMPRESA DE
TECNOLOGIA DO SETOR PRIVADO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, da Universidade do Estado de Santa Catarina, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração, área de concentração Gestão do Conhecimento.
Orientador Prof. Dr. Denilson Sell

FLORIANÓPOLIS

2021

**Ficha catalográfica elaborada pelo programa de geração automática da
Biblioteca Setorial do ESAG/UDESC,
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)**

Sardá, Edimilson

Proposição de ações de gestão do conhecimento para a viabilização da estratégia de vendas em uma empresa de tecnologia do setor privado / Edimilson Sardá. -- 2021.

141 p.

Orientador: Denilson Sell

Dissertação (mestrado) -- Universidade do Estado de Santa Catarina, Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas - ESAG, Programa de Pós-Graduação, Florianópolis, 2021.

1. Gestão do conhecimento. 2. Maturidade da gestão do conhecimento. 3. Execução da estratégia. 4. Lacunas do conhecimento. 5. Conhecimento crítico. I. Sell, Denilson. II. Universidade do Estado de Santa Catarina, Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas - ESAG, Programa de Pós-Graduação. III. Título.

EDIMILSON SARDÁ

**PROPOSIÇÃO DE AÇÕES DE GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA A
VIABILIZAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE VENDAS EM UMA EMPRESA DE
TECNOLOGIA DO SETOR PRIVADO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, da Universidade do Estado de Santa Catarina, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração, área de concentração Gestão do Conhecimento.

BANCA EXAMINADORA

Orientador:

Denilson Sell, Dr.

Universidade do Estado de Santa Catarina

Membros:

Júlio da Silva Dias, Dr.

Universidade do Estado de Santa Catarina

Patricia de Sá Freire, Dra.

Universidade Federal de Santa Catarina

Florianópolis, 29 de julho de 2021.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha família, principalmente à minha mãe, Evanilda Leopoldina Sardá, pelo exemplo de seu esforço, ela que, mesmo após já lecionando no curso normal por mais de 15 anos, conseguiu se formar professora aos 42 anos de idade, cuidando ao mesmo tempo de quatro filhos com o marido caminhoneiro, que na maior parte do tempo não estava presente devido à profissão. Ao meu pai, Américo Sardá, que com apenas a quarta série do ensino fundamental e seu caminhão conseguiu formar os seus filhos em faculdades particulares. À minha esposa, Carla Josué Gumiel Sardá, que durante os últimos dois anos escutou muitas vezes a palavra “não” para eventos sociais, mas sempre me apoiou. Aos meus pequenos filhos, Gabriela Cristina Sardá e Artur Carlos Sardá, que souberam respeitar os momentos de isolamento do pai, necessários para a realização das aulas e dos trabalhos durante todo o período do mestrado.

Aos professores Júlio da Silva Dias, Carlos Roberto De Rolt e Graziela Dias Alperstedt, que participaram da seleção de entrada no mestrado, pelo voto de confiança em um aluno que estava longe das carteiras havia mais de vinte anos.

Ao meu orientador, Professor Dr. Denilson Sell, pela paciência, dedicação e parceria, agradeço não só pela orientação na pesquisa, mas também pela orientação sobre como trabalhar nestes tempos difíceis da pandemia de Covid-19 em um novo modelo de relacionamento digital. Muito obrigado pelo apoio.

Aos demais membros da banca que aceitaram o desafio de avaliar o trabalho realizado, Dr. Júlio da Silva Dias e Dra. Patricia de Sá Freire.

À empresa onde trabalho, que me apoiou durante o curso autorizando a minha saída para frequentar as aulas ainda presenciais no horário normal de expediente, e aos colegas que foram entrevistados e que fizeram toda a diferença para a condução da pesquisa, sempre se colocando à disposição quando necessário.

Aos colegas de faculdade, pelos momentos de incerteza e de alegria, e pelas valiosas dicas que tanto ajudaram na construção do projeto.

Por fim, agradeço a todos vocês que juntos formaram a base de sustentação para que eu pudesse realizar mais uma conquista que não é só minha, mas de todos que diretamente ou não também participaram dela.

RESUMO

As empresas privadas investem muitos recursos no planejamento de suas estratégias, contudo nem sempre os resultados ocorrem da forma como foram planejados, já que na maioria das vezes o problema não está na estratégia, mas sim na sua execução. Um dos recursos envolvidos nesse processo é o conhecimento. Assim, a gestão do conhecimento se torna um fator estratégico para apoiar a execução da estratégia, visto que o sucesso das organizações depende da capacidade de cada uma delas de identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar conhecimentos, transformando recursos em produtos e serviços. Nesse contexto, o estudo objetiva propor ações de gestão do conhecimento para viabilizar a estratégia de vendas em uma empresa de tecnologia do setor privado de Florianópolis. Para desenvolver a pesquisa, foi realizada uma revisão sistemática da literatura, por meio da qual se buscou identificar modelos de avaliação de maturidade da gestão do conhecimento bem como modelos de execução da estratégia para avaliar a situação atual da organização pesquisada. A pesquisa é de natureza descritiva, e a coleta de dados foi realizada por meio de um formulário de pesquisa e de entrevistas com o gestor e com consultores de vendas para governo. Dessa forma, foi possível identificar os principais conhecimentos envolvidos nos processos de venda e também avaliar a criticidade que cada um deles representava em relação à estratégia de vendas planejada. Após a análise dos resultados, foi possível sugerir a implantação de um projeto piloto para incentivar o desenvolvimento da maturidade da gestão do conhecimento na organização e também apresentar um plano de ação prático com proposições de melhorias relacionadas à gestão do conhecimento, de modo a viabilizar o aumento das vendas no setor de governo da organização estudada.

Palavras-chave: Gestão do conhecimento. Maturidade da gestão do conhecimento. Execução da estratégia. Lacunas do conhecimento. Conhecimento crítico.

ABSTRACT

Private companies invest a lot of resources in planning their strategies, however, the results do not always occur as planned, and most of the time the problem is not in the strategy, but in its execution. One of the resources involved in this process is knowledge, so knowledge management becomes a strategic factor to support the execution of the strategy, where the success of organizations depends on the ability of each of them to identify, create, store, share and apply knowledge, turning resources into products and services. In this context, this study aims to propose knowledge management actions to enable the sales strategy in a private sector technology company in Florianopolis. To develop the research, a systematic literature review was carried out, which sought to identify knowledge management maturity assessment models and strategy execution models to assess the current situation of the researched organization. The research was descriptive in nature, data collection was carried out through a survey form and interviews with the manager and sales consultants for the government. In this way, it was possible to identify the main knowledge involved in the sales processes, and it was also possible to assess the criticality that each one of them represented in relation to the planned sales strategy. After analyzing the results, it was possible to suggest the implementation of a pilot project to encourage the development of knowledge management maturity within the organization and also to present a practical action plan with proposals for improvements related to knowledge management, in order to contribute to the increase in sales in the government sector of the studied organization.

Keywords: Knowledge management. Knowledge management maturity. Strategy execution. Knowledge gaps. Critical knowledge.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Mapa estratégico.....	23
Figura 2 - Sistema gerencial: vínculo entre a estratégia e a operação.....	33
Figura 3 - Medição da importância dos processos no gerenciamento do conhecimento	39
Figura 4 - Níveis de maturidade da gestão do conhecimento	41
Figura 5 - Classificação do conhecimento crítico	45
Figura 6 - Framework para gestão do conhecimento	47
Figura 7 - Aceleradores de GC.....	47
Figura 8 - Processos de conhecimento	48
Figura 9 - Resultados de GC.....	49
Figura 10 - Implementação do framework APO	50
Figura 11 - Lacunas do conhecimento e da estratégia.....	52
Figura 12 - Etapas de execução da estratégia do modelo de Norton e Kaplan	71
Figura 13 - Fases de execução do modelo de análise	73
Figura 14 - Etapas da pesquisa.....	75
Figura 15 - Levantamento de dados e análises.....	77
Figura 16 - Organograma da organização	78
Figura 17 - Nível de maturidade com a amostra total.....	85
Figura 18 - Dimensões de maturidade da gestão do conhecimento	86
Figura 19 - Histograma do nível de maturidade	97
Figura 20 - Lacunas do conhecimento e da estratégia.....	109
Figura 21 - Modelo de implantação de GC APO	122

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Matriz FIRE	31
Quadro 2 - Fatores de criticidade	43
Quadro 3 - Matriz de conhecimento crítico.....	44
Quadro 4 - Modelos de processos de gestão do conhecimento.....	46
Quadro 5 - Técnicas e ferramentas de gestão do conhecimento.....	54
Quadro 6 - Ferramenta 5W2H.....	58
Quadro 7 - Revisão sistemática	67
Quadro 8 - Lista de publicações.....	68
Quadro 9 - Relação de bases da empresa para pesquisa de dados.....	69
Quadro 10 - Modelo de análise da pesquisa	72
Quadro 11 - Mercado total, potencial e atual de clientes governo.....	79
Quadro 12 - Planejar operações – etapa 4 do modelo de Kaplan e Norton.....	82
Quadro 13 - Amostra para o questionário de maturidade	85
Quadro 14 - Dimensão Liderança	87
Quadro 15 - Dimensão Processos	87
Quadro 16 - Dimensão Pessoas	88
Quadro 17 - Dimensão Tecnologia.....	89
Quadro 18 - Dimensão Processos de Conhecimento	90
Quadro 19 - Dimensão Aprendizagem e Inovação.....	90
Quadro 20 - Dimensão Resultados	91
Quadro 21 - Avaliação do grupo de sócios	92
Quadro 22 - Avaliação dos gestores	93
Quadro 23 - Avaliação dos colaboradores	93
Quadro 24 - Avaliação do grupo com menos de 1 ano de empresa	94
Quadro 25 - Avaliação do grupo com entre 1 e menos de 5 anos de empresa.....	95
Quadro 26 - Avaliação do grupo com entre 5 anos e 10 anos de empresa	95
Quadro 27 - Avaliação do grupo com mais de 10 anos de empresa.....	95
Quadro 28 - Média por grupo	96
Quadro 29 - Etapas de venda	100
Quadro 30 - Modelo de mapeamento adaptado da APQC (A).....	102
Quadro 31 - Modelo de mapeamento adaptado da APQC (B).....	103
Quadro 32 - Modelo de mapeamento adaptado da APQC (C).....	104

Quadro 33 - Matriz de análise de criticidade (exemplo)	106
Quadro 34 - Resultados da avaliação de criticidade	107
Quadro 35 - Conhecimentos com maior índice de criticidade	108
Quadro 36 - Lacunas do conhecimento e da estratégia.....	110
Quadro 37 - Sugestões de melhorias.....	112
Quadro 38 - Ferramenta 5W2H.....	113
Quadro 39 - Proposições com alta e média avaliações na matriz FIRE.....	113
Quadro 40 - Proposição 1: Vídeo institucional	114
Quadro 41 - Proposição 2: Central de prospecção	115
Quadro 42 - Proposição 3: Mapa mental.....	117
Quadro 43 - Proposição 4: Vídeo sobre BIM.....	118
Quadro 44 - Proposição 5: Gerenciamento de documentos	119
Quadro 45 - Proposição 6: Páginas amarelas.....	120
Quadro 46 - Proposições com baixa avaliação na matriz FIRE	122

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

APO	Asian Productivity Organization
APQC	American Productivity & Quality Center
BBTD	Biblioteca Brasileira de Teses e Dissertações
BIM	Building Information Modeling
BSC	Balanced Scorecard
CRM	Customer Relationship Management
CAD	Computer Aided Design
Capes	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
ERP	Enterprise Resource Planning
FCS	Fatores Críticos de Sucesso
FAQ	Frequently Asked Questions
FIRE	Finalidade, Investimento, Resultados e Exequível
GC	Gestão do Conhecimento
GE	Gestão Estratégica
KM	Knowledge Management
MIT	Instituto de Tecnologia de Massachusetts
PDCA	Planejar - Fazer - Verificar - Agir
TIC	Tecnologia da Informação e Comunicação
SGBC	Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	APRESENTAÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	14
1.1.1	Caracterização e contextualização da empresa	16
1.2	APRESENTAÇÃO DOS OBJETIVOS	17
1.2.1	Objetivo geral	17
1.2.2	Objetivos específicos	17
1.3	CONTRIBUIÇÃO DA PESQUISA	18
1.3.1	Delimitação do escopo	20
1.3.2	Estrutura da pesquisa	20
2	REFERENCIAL TEÓRICO	21
2.1	ESTRATÉGIA	21
2.1.1	Planejamento estratégico	22
2.1.2	Mapeamento da estratégia	22
2.1.3	Execução da estratégia	25
2.1.4	A influência da cultura e do ambiente externo na estratégia	27
2.1.5	Ferramentas e métodos para gestão da estratégia	28
2.1.6	Vínculo entre a execução e a estratégia	32
2.2	GESTÃO DO CONHECIMENTO	35
2.2.1	Conhecimento	36
2.2.2	Maturidade da gestão do conhecimento	38
2.2.3	Conhecimento crítico	42
2.2.4	Processos de gestão do conhecimento	45
2.2.5	Modelos de gestão do conhecimento	51
2.2.6	Lacunas do conhecimento	53
2.2.7	Ferramentas e técnicas de gestão do conhecimento	53
2.2.8	A gestão do conhecimento apoiando a execução da estratégia	58
2.2.9	Estudos dos efeitos da GC sobre a performance de vendas	61
2.2.10	Conclusão	63
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	65
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	65
3.2	MÉTODO	65
3.2.1	Elaboração do referencial teórico	66
3.2.2	Pesquisa documental	69

3.2.3	Ferramentas de pesquisa	70
3.3	CONTEXTO DA PESQUISA.....	70
3.4	MODELO DE ANÁLISE	71
3.5	ETAPAS DA PESQUISA	74
3.5.1	Definição e planejamento	75
3.5.2	Preparação e coleta.....	75
3.5.3	Análise e conclusão	76
4	ESTUDO, APLICAÇÃO E CONSIDERAÇÕES.....	77
4.1	Apresentação da organização envolvida no estudo de caso	77
4.2	Estratégia e processos de execução	79
4.3	Diagnóstico da maturidade da gestão do conhecimento	84
4.3.1	Aplicação do instrumento para avaliar a maturidade da GC.....	84
4.3.2	Identificação de iniciativas de GC existentes.....	98
4.4	Mapeamento do conhecimento.....	99
4.4.1	Identificação dos conhecimentos necessários para execução da estratégia..	99
4.4.2	Análise da criticidade dos conhecimentos	105
4.4.3	Análise das lacunas de conhecimento.....	109
4.5	Proposições	111
4.5.1	Proposição de ações utilizando a matriz FIRE	111
4.5.2	Plano de ação para implementar as ações utilizando a ferramenta 5W2H...	113
4.5.3	Implantação do projeto piloto de gestão do conhecimento	122
5	CONCLUSÕES	125
5.1	Considerações finais e contribuição da pesquisa	125
5.2	Limitações e recomendações para pesquisas futuras	126
	REFERÊNCIAS	128
	APÊNDICE A - FORMULÁRIO DE AUTORIZAÇÃO PARA PARTICIPAÇÃO EM PESQUISAS	136
	APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO ELETRÔNICO.....	137
	APÊNDICE C – DIAGNÓSTICO DE MATURIDADE DE GESTÃO DO CONHECIMENTO	137

1 INTRODUÇÃO

A dificuldade que as organizações encontram para executar a estratégia é uma discussão antiga que ainda desafia os pesquisadores. Abordar o estudo da gestão do conhecimento (GC) como meio de viabilizar a execução da estratégia foi a linha escolhida para esta pesquisa. A rapidez com que as mudanças sociais e econômicas estão influenciando os negócios demanda respostas urgentes dos seus líderes, que precisam criar boas estratégias e, principalmente, executá-las (KAPLAN; NORTON, 2008). O conhecimento que antes permanecia anos em uma mesma empresa, enquanto as pessoas construíam as suas carreiras, tornou-se volátil. Transformar o conhecimento pessoal em conhecimento organizacional, armazenar e replicar esse conhecimento na organização são tarefas fundamentais para garantir a execução da estratégia (TAKEUCHI; NONAKA, 2008).

A quantidade de novos conhecimentos e a flexibilidade necessária para construir e revisar as estratégias das organizações tornaram o processo de planejamento ainda mais complexo. Com o aumento da complexidade das estratégias, a execução também ficou mais complexa, contudo a maioria dos gestores de hoje está mais preparada para planejar a estratégia do que para executá-la (HREBINIAK, 2006). Assim, o conhecimento internalizado na empresa, compartilhado com as pessoas que irão executar a estratégia, será essencial para determinar a diferença entre o fracasso e o sucesso da estratégia de uma organização (BOSSIDY; CHARAN, 2005).

A seguir, serão apresentados o problema de pesquisa, a contextualização e a caracterização da empresa analisada, os objetivos geral e específicos, bem como a delimitação da pesquisa e a estrutura geral do trabalho.

1.1 APRESENTAÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

As organizações investem muito tempo e recursos financeiros e humanos para criar estratégias, mas grande parte desse trabalho é perdido. Menos de 10% das estratégias são realmente executadas, e em 70% dos casos o problema não é a estratégia em si, mas sim a execução (KAPLAN; NORTON, 2008). Portanto, uma estratégia não pode ser tratada como uma previsão astrológica, ela tem de ser planejada e depende do conhecimento das pessoas envolvidas para ser executada,

precisa abordar os “comos” – como fazer, como se adaptar, como se posicionar (BOSSIDY; CHARAN, 2005).

Para abordar os “comos”, as organizações necessitam de conhecimento, e isso não é uma novidade. O conhecimento sempre foi o ponto central da discussão do homem, normalmente ligado ao poder. Durante séculos, o acesso restrito ao conhecimento possibilitou o seu uso estratégico para a dominação. Hoje, o conhecimento está por toda parte. Ele agrega valor e deve ser considerado o recurso estratégico mais importante da organização (RICCIARDI, 2009).

Um dos possíveis motivos das falhas na execução da estratégia é a falta de visão sobre a importância do conhecimento. Segundo Ricciardi (2009), a estratégia criada do ponto de vista dos líderes (*top-down*) deve também ser analisada do ponto de vista dos processos (*bottom-up*) para validar os objetivos estratégicos e as metas em um modelo intermediário (*middle top-down*). Em seguida, é preciso realizar um levantamento para descobrir quais conhecimentos impactam na execução dos objetivos e então analisar se esses conhecimentos são de domínio da organização, principalmente aqueles que impactam realmente na execução do ponto de vista operacional. Com o apoio da GC, a organização poderá desenvolver esses conhecimentos internamente, ou então adquiri-los fora, e assim assegurar a execução da estratégia.

O conhecimento é uma mistura de elementos. Inicialmente são gerados os dados, considerados simples registros. Quando codificados, esses dados são transformados em informações, e estas em conhecimento através da interação entre um emissor e um receptor. As pessoas e as organizações realizam esse processo todos os dias, mesmo de forma inconsciente. A gestão do conhecimento permite que esse processo seja executado com uma maior eficiência (DAVENPORT; PRUSAK, 2003). O sucesso das organizações depende da capacidade delas de aprender a criar, adquirir e manter os conhecimentos, que serão transformados em novos produtos e serviços (TAKEUCHI; NONAKA, 2008). Assim, o conhecimento passa a ser considerado um ativo da organização, um elemento crítico para alcançar os objetivos organizacionais. Após transformado e incorporado na organização, o conhecimento é reconhecido como um ativo da empresa e também como um insumo de produção (ASIAN PRODUCTIVITY ORGANIZATION, 2009). Como exemplos de ativos de conhecimento da empresa, podemos encontrar uma patente, um novo design, uma inovação em software ou um novo processo. A criação de ativos gera valor para a

organização e, ao contrário dos ativos físicos, os ativos do conhecimento não depreciam com o uso (PRAHALAD; HAMEL, 2009). A forma como as organizações criam e utilizam os ativos do conhecimento determina a maturidade da GC da organização. Um diagnóstico de maturidade aponta os pontos fortes, os pontos fracos e as possibilidades de melhoria, e quando a organização aperfeiçoa a gestão dos seus ativos do conhecimento, ela também aumenta o seu nível de maturidade (BATISTA *et al.*, 2019), que, por sua vez, melhora o desempenho organizacional. Estudos relacionando a gestão do conhecimento e o processo de vendas evidenciaram resultados positivos no desempenho de representantes no setor de vendas. A pesquisa identificou que a gestão do conhecimento gerou impactos imediatos nas vendas dos representantes mais experientes, e após três meses, todos os demais representantes apresentaram melhorias significativas no desempenho em razão dos impactos dos novos conhecimentos compartilhados (KO; DENNIS, 2011).

A gestão do conhecimento ajuda as organizações a identificarem as lacunas de conhecimento, ou seja, os conhecimentos necessários para execução da estratégia que essas organizações ainda não possuem (TICHENOR; DONOHUE; OLIEN, 1970; ZACK, 1999). Após identificar os conhecimentos, é importante medir a criticidade de cada um, isto é, o quanto aquele conhecimento contribui diretamente para o resultado direto de um objetivo estratégico (HUANG; CUMMINGS, 2011). Quanto maior a maturidade da gestão do conhecimento, maiores as chances de a organização identificar lacunas e de preenchê-las, buscando novos conhecimentos internamente ou fora (QIU; WANG; NIAN, 2014).

1.1.1 Caracterização e contextualização da empresa

A Empresa X, objeto do estudo, foi fundada em Florianópolis, no ano de 1990. Atualmente, essa organização possui 217 funcionários, divididos em três grandes áreas: (1) a área administrativa e financeira; (2) a área de pesquisa e desenvolvimento; e (3) a área de marketing e vendas. Essa empresa pertence ao setor de tecnologia, no qual atua desenvolvendo, vendendo e prestando suporte técnico aos programas de computadores que comercializa há mais de 30 anos. Os resultados de faturamento total projetados para os anos de 2017 e 2018 foram alcançados, e então a Empresa X decidiu montar um plano agressivo de crescimento no mercado de vendas para governo em 2019. Os números continuaram melhorando de maneira

geral, mas a Empresa X não conseguiu executar totalmente o planejamento estratégico no setor de vendas para o segmento de governo, processo considerado pelos acionistas como um dos fatores críticos de sucesso para o futuro da organização. Segundo Kaplan e Norton (2008), após a etapa de planejamento, é essencial que ocorra uma etapa de alinhamento para assegurar que todos estejam motivados e principalmente preparados para a execução do que foi planejado. A utilização do modelo tradicional de vendas para o varejo, com as adaptações propostas no planejamento estratégico atual, não está gerando os resultados planejados nas vendas para governo, o que torna fundamental um novo alinhamento entre a estratégia e a execução.

Conforme o contexto apresentado, este estudo propõe o emprego da gestão do conhecimento para viabilizar a execução da estratégia no setor de vendas para o governo. Esta pesquisa sugere uma análise detalhada dos processos utilizados na execução da estratégia no setor de vendas para esse segmento, a realização de um mapeamento dos conhecimentos necessários para a sua execução e uma proposta com ações apoiadas em boas práticas de GC para permitir que a estratégia do setor de vendas para governo da Empresa X possa ser executada.

1.2 APRESENTAÇÃO DOS OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

O objetivo geral da pesquisa consiste em propor ações de gestão do conhecimento para viabilizar a execução da estratégia de vendas para governo da organização.

1.2.2 Objetivos específicos

Esta pesquisa contempla os seguintes objetivos específicos:

- a) Caracterizar a empresa e descrever o modelo atual de planejamento e execução da estratégia de vendas para governo;
- b) Realizar o diagnóstico do nível de maturidade da gestão do conhecimento na empresa; e

- c) Analisar a criticidade dos conhecimentos associados ao processo de vendas para governo.

1.3 CONTRIBUIÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa busca contribuir para o avanço nas áreas de gestão, integrando a execução da estratégia e a gestão do conhecimento, com o objetivo de propor alternativas para apoiar as organizações a atingirem os seus objetivos. Conforme citado anteriormente, menos de 10% das estratégias são realmente executadas, e em 70% dos casos o problema não é a estratégia, mas sim a execução.

O cerne da execução está nos três processos-chave: o processo de pessoal, o processo de estratégia e o processo de operação. Cada negócio da empresa utiliza de uma forma ou de outra. Mas é muito comum que eles fiquem separados em silos (BOSSIDY; CHARAN, p. 32, 2005).

A separação em silos citada pelos autores acima cria lacunas entre a estratégia e a execução, visto que quanto mais complexas forem as estratégias, maior a necessidade de compartilhamento dos conhecimentos necessários para a execução. Segundo Hrebiniak (2006), o compartilhamento e a integração do conhecimento são necessidades básicas para a execução das estratégias.

As organizações precisam parar de evitar os problemas e buscar o conhecimento para resolvê-los, devendo procurar dentro e fora da empresa. Elas precisam começar com um projeto piloto, focando nas ações que possam lhes trazer mais valor (DAVENPORT; PRUSAK, 2003).

O mapeamento dos processos é muito importante, dado que existe uma grande dificuldade nas organizações para avaliar os resultados da gestão do conhecimento (CHOY; YEW; LIN, 2006), portanto é fundamental entender todos processos da empresa antes de fazer intervenções. Conhecer o negócio e saber onde iniciar os esforços é uma tarefa difícil, mas imprescindível para conseguir mensurar os efeitos positivos da gestão do conhecimento (AMERICAN PRODUCTIVITY & QUALITY CENTER, 2002).

O processo de vendas está sempre em evolução. Mesmo a profissão de vendas sendo uma das mais antigas, ao longo do tempo os processos de vendas continuam se aperfeiçoando. Um dos primeiros processos sistemáticos de vendas foi elaborado

por John H. Patterson, proprietário da National Cash Register (NCR). Ele criou um manual de técnicas para fechamento de vendas com regras para lidar com objeções. Esse novo modelo gerou a venda consultiva, por meio da qual o vendedor ajuda o cliente a encontrar maneiras de aumentar o lucro ao adquirir um produto ou serviço (FRIEDMAN, 1998). Em uma venda consultiva, o uso de conhecimentos é intensivo. O consultor precisa conquistar a confiança do cliente, e nesse momento o conhecimento passa a ser um elemento crítico para a realização da venda.

A pesquisa também deverá contribuir com o aprendizado da metodologia para implantar a gestão do conhecimento nas organizações. Apesar do aumento de esforços para essa implantação, estudos revelam que apenas 18% das pequenas e médias organizações pesquisadas conseguem ser eficientes e eficazes no uso de ferramentas e técnicas de gestão do conhecimento (CENTOBELLI; CERCHIONE; ESPOSITO, 2019).

A empresa objeto desta pesquisa investiu muitos recursos nos últimos anos na elaboração de planejamentos estratégicos que não foram executados na sua totalidade ou que demoraram muito mais do que o planejado. Uma das prováveis causas foi a falta de conhecimento ou simplesmente o fato de o conhecimento não estar disponível para todos. O acesso ao conhecimento depende também da quantidade de pessoas envolvidas e de como elas estão divididas nas unidades físicas e virtuais (*home office*) da organização. O porte médio de uma organização em que as pessoas se conhecem e conseguem administrar o conhecimento organizacional em uma única unidade situa-se entre 200 e 300 colaboradores (DAVENPORT; PRUSAK, 2003). A empresa objeto do estudo possui 217 colaboradores trabalhando em duas unidades distintas, além de 30 pessoas atuando em *home office*, portanto o momento é propício para iniciar um projeto na área da gestão do conhecimento.

Particularmente, o interesse do mestrando no tema ocorre em razão de mudanças percebidas com a chegada da transformação digital, o que aumentou a necessidade de gerenciar e mapear os conhecimentos para a execução da estratégia. A transformação digital está diminuindo o espaço de tempo entre a tomada de decisão e a execução da estratégia. Mudanças agora são a regra, não a exceção, tornando-se cada vez mais importante a gestão do conhecimento alinhada com a execução da estratégia.

1.3.1 Delimitação do escopo

A pesquisa tem o objetivo de validar a proposta de que a gestão do conhecimento pode promover a melhoria da execução da estratégia no segmento de vendas para governo da organização.

Para executar esta pesquisa, será efetuada uma busca na literatura ligada aos temas *gestão do conhecimento*, *maturidade da gestão do conhecimento*, *execução da estratégia*, *lacunas do conhecimento* e *conhecimento crítico*. Também serão realizadas buscas na literatura com a intenção de achar ferramentas para auxiliar no mapeamento dos conhecimentos, na avaliação do grau de maturidade da organização e na identificação de possíveis lacunas na execução da estratégia para vendas no segmento governo.

Para alinhar os rumos da pesquisa nessa fase inicial, foi acordado com as lideranças da organização que o principal fator crítico de sucesso seria o aumento das vendas no setor de governo. Ao final da pesquisa, serão sugeridas ações de gestão do conhecimento com o objetivo de melhorar o processo de vendas para o segmento governo.

1.3.2 Estrutura da pesquisa

Este trabalho dissertativo está estruturado em quatro capítulos, o primeiro descrevendo o tema e a situação-problema objeto da pesquisa. Além disso, também apresenta o objetivo geral e os objetivos específicos, finalizando com as considerações sobre a contribuição para a pesquisa.

O segundo capítulo reúne o conhecimento teórico atual e de estudos anteriores sobre o tema abordado, a base para a pesquisa sobre a gestão do conhecimento e a execução da estratégia, e também aborda o uso de práticas e ferramentas de gestão.

O terceiro capítulo descreve a metodologia que será utilizada na pesquisa e como será realizada a coleta de dados.

O quarto capítulo apresenta os resultados das pesquisas documentais e as entrevistas realizadas com as pessoas envolvidas na execução da estratégia.

O quinto e último capítulo traz a conclusão da pesquisa, inclui as considerações finais e as limitações do estudo realizado.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A fundamentação teórica desta pesquisa será realizada em duas etapas: (1) uma revisão dos conceitos dos autores seminais; e (2) uma revisão de artigos sobre o estado da arte referente aos temas execução da estratégia e gestão do conhecimento, que juntos formarão a base para determinar as ações de GC que serão propostas ao final da pesquisa.

2.1 ESTRATÉGIA

Na atualidade, a palavra *estratégia* está diretamente ligada às atividades empresariais, mas acredita-se que tenha origem nas atividades militares. Um das razões dessa crença reside na tradução dos manuscritos de guerra do general chinês Sun Tzu, que originou o livro chamado *A Arte da Guerra* (BUENO, 2013), de 500 a. C. Desde 1772, o manuscrito já foi traduzido inúmeras vezes, sendo considerado uma das primeiras obras sobre a definição de estratégia.

Reforçando essa mesma ideia, a palavra *estratégia* deriva do grego *strategos*, ou “a arte de general”, sendo o general a pessoa responsável por vários desafios, entre os quais destruir os seus inimigos apenas com os recursos que possui (MAINARDES; FERREIRA; RAPOSO, 2011).

A lista dos autores que tratam sobre estratégia é bem mais rica. Autores seminais como Maquiavel (*O Príncipe*) e John Godfrey Saxe (*Fábula dos Cegos*) bem como autores clássicos como Joseph A. Schumpeter (*Destruição criativa*), Igor Ansoff (*Matriz de Ansoff*), Bruce Henderson (*Matriz BCG*), Michael Porter (*5 forças*), Mintzberg (*5Ps*), e Robert Kaplan e David Norton (*Balanced Scorecard*) são exemplos do quanto esse campo é amplo e precisa ser estudado. Abaixo são citadas algumas definições sobre a estratégia.

Segundo Porter (1996, p. 64), “a essência da estratégia está em escolher como realizar atividades de uma forma diferente dos seus rivais”.

A estratégia reside no “*core competence*”, ou seja, nas competências essenciais ou centrais da organização, um conjunto único de habilidades e de conhecimentos disseminados dentro da empresa, algo que as outras organizações tenham dificuldade para copiar (PRAHALAD; HAMEL, 2009).

A estratégia pode ser definida por meio da fábula indiana que fala dos seis sábios cegos e do elefante. Na fábula, cada um dos sábios cegos tem uma legítima perspectiva de uma parte específica do elefante que está sendo tateada. Nessa situação, existem seis verdades com diferentes pontos de vista. Assim, pensando em estratégia, precisamos entender ou aceitar as perspectivas de todas as partes para que possamos compreender o todo (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2005).

Segundo Mainardes, Ferreira e Raposo (2011), o conceito é amplo e sugere que estratégia é, na verdade, um misto dos vários conceitos oferecidos pelos autores que estudam esse tema.

2.1.1 Planejamento estratégico

Com já foi citado anteriormente, a estratégia é um conceito muito amplo que precisa ser desdobrado para ser mais bem entendido. Uma etapa muito importante da estratégia é o planejamento estratégico, que, segundo Mainardes, Ferreira e Raposo (2011), começou a ser estudado muito tempo depois da criação da estratégia, por volta dos anos 50, com aumento das pesquisas nos anos 60 e 70. O planejamento estratégico busca integrar a estratégia, a organização e o ambiente para alinhar as atividades e administrar os recursos disponíveis de forma eficaz.

O planejamento estratégico é um processo que se inicia com a revisão da missão organizacional, define os principais objetivos da empresa e elabora uma estratégia formal para alcançar a missão e os objetivos propostos. Em geral, o planejamento estratégico é formulado por um prazo determinado e revisado anualmente. O processo de planejar de forma estratégica materializa uma imagem do que a empresa é e do que será. Essa imagem formada pelo planejamento deverá orientar todas as futuras decisões da empresa para implementar as estratégias definidas durante o planejamento e assim atingir os objetivos esperados, devendo ser consideradas também as mudanças no ambiente interno e externo da organização (STEAD; STEAD, 2008).

2.1.2 Mapeamento da estratégia

O mapeamento estratégico tem um apelo visual, com o objetivo de permitir que todos os setores envolvidos compreendam o funcionamento da estratégia. O Strategic

Business Model Canvas é um mapa visual que foi desenvolvido em forma de quadro para ser impresso e discutido em grupo, uma ferramenta utilizada para descrever a lógica do negócio. O Canvas é dividido em nove blocos que representam o modelo de negócio atual e pode ser utilizado para analisar e sugerir melhorias, sempre procurando identificar uma melhor proposta de valor para cada *stakeholder* envolvido no modelo de negócio da organização (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010).

Modelos como esse são elaborados para permitir que a organização consiga enxergar a estratégia. A construção do mapa estratégico apresentado na Figura 1 permite a visualização e a integração da estratégia com a operação, e essa metodologia aumenta as chances de a estratégia ser executada dentro da organização. Um dos modelos de mapas mais utilizados é o Balanced Scorecard (BSC), de Kaplan e Norton (2008). O modelo descreve como a organização pretende criar valor para os *stakeholders* através de relações de causa e efeito entre os objetivos estratégicos da empresa, levando em consideração quatro perspectivas: (1) resultados financeiros; (2) mercado e clientes; (3) processos internos; e (4) aprendizado e crescimento.

Figura 1 - Mapa estratégico

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E INDICADORES DE DESEMPENHO		PROPOSTA DE VALOR
Perspectiva Financeira	OBJETIVO ESTRATÉGICO Indicador de resultado 1 Indicador de resultado 2 Indicador de resultado "n"	OBJETIVO ESTRATÉGICO Indicador de resultado 1 Indicador de resultado 2 Indicador de resultado "n"	Atendimento às expectativas dos acionistas
Perspectiva de clientes	OBJETIVO ESTRATÉGICO Indicador de resultado 1 Indicador de resultado 2 Indicador de resultado "n"	OBJETIVO ESTRATÉGICO Indicador de resultado 1 Indicador de resultado 2 Indicador de resultado "n"	Satisfação do cliente
Perspectiva de processos	OBJETIVO ESTRATÉGICO Indicador de resultado 1 Indicador de resultado 2 Indicador de resultado "n"	OBJETIVO ESTRATÉGICO Indicador de resultado 1 Indicador de resultado 2 Indicador de resultado "n"	Execução dos processos estratégicos
Perspectiva de aprendizagem e crescimento	OBJETIVO ESTRATÉGICO Indicador de resultado 1 Indicador de resultado 2 Indicador de resultado "n"	OBJETIVO ESTRATÉGICO Indicador de resultado 1 Indicador de resultado 2 Indicador de resultado "n"	Capacitação do pessoal

Fonte: adaptado de Kaplan e Norton (2008, p. 72)

O planejamento estratégico transforma a estratégia definida pela direção da organização em objetivos, metas e orçamentos. Essa fase pode ser mais bem compreendida com a criação de um mapa estratégico que deverá orientar as fases seguintes de gestão e execução (KAPLAN; NORTON, 2008). O planejamento estratégico define vários indicadores, que representam um conjunto de direções, algo parecido com um roteiro a ser seguido, mas com espaço para manobras (BOSSIDY; CHARAN, 2005).

Esse planejamento é construído com base em quatro perspectivas, e a primeira perspectiva do BSC tem o foco nos resultados financeiros, tais como lucro operacional, receitas totais e retorno sobre o investimento. Na Figura 1, é possível identificar que existem objetivos estratégicos dentro de cada perspectiva, e para cada objetivo estratégico são criados indicadores de resultados, utilizados para medir se a estratégia está realmente sendo eficaz. A segunda perspectiva considera os clientes, incluindo indicadores como satisfação dos clientes e aquisição de novos. Nessa perspectiva, os indicadores deverão medir os resultados da proposta de valor que a organização escolheu na sua estratégia. A perspectiva de processos abrange os principais processos internos que a empresa precisa executar para atingir os objetivos estratégicos propostos nas perspectivas financeira e de clientes. Os processos-chave representam as operações necessárias para atingir a estratégia definida, como entregar dentro do prazo e prestar suporte técnico. A quarta e última perspectiva identifica o tratamento dado ao capital humano das organizações, o desenvolvimento das pessoas, o clima organizacional e o modo como a empresa administra a comunicação interna. Os indicadores dessa perspectiva levam em consideração a aprendizagem e o crescimento (KAPLAN; NORTON, 2008).

A implementação da estratégia normalmente é orientada por métodos para medir o desempenho, como o BSC. A correta medição depende do equilíbrio na escolha entre os indicadores de desempenho financeiros e não financeiros, e o sistema de medição precisa capturar as principais áreas das operações da organização (MICHELI; MURA, 2017).

Basicamente, o mapeamento da estratégia procura identificar os recursos necessários para executá-la. Os recursos mapeados serão responsáveis pela geração da vantagem sustentável para a organização, mas, para gerar uma vantagem competitiva, esses recursos precisam ter quatro atributos: (1) valor, (2) raridade, (3) dificuldade de imitar e (4) ser insubstituível (BARNEY, 1991). Quando o mapeamento

identifica a falta de algum recurso ou fragilidade em relação ao mercado, a organização precisa buscar esse recurso ou então rever a estratégia.

2.1.3 Execução da estratégia

Adam Smith foi o primeiro a defender o conceito da divisão do trabalho como uma forma de melhorar a execução de uma tarefa. Ele percebeu que o trabalho de uma pessoa poderia ser dividido em partes e que cada parte poderia ser mais bem executada por alguém treinado com todos os conhecimentos para aquela determinada função, aumentando assim a produção total. Mais tarde, Frederick Taylor inseriu a gestão científica na execução das tarefas, aprofundando o conhecimento específico nas divisões do trabalho, e Max Weber trouxe a burocracia para a gestão dos processos. Assim se formou a estrutura organizacional que conhecemos hoje, e todas essas ideias criam mecanismos que buscam eficiência e eficácia na execução (STEAD; STEAD, 2008).

Entretanto, mesmo depois de inúmeros estudos sobre a execução de tarefas, processos e estratégia, os resultados obtidos na pesquisa realizada pelo The Economist Intelligence Unit (2017) com 500 executivos corporativos seniores confirmaram que existe uma diferença enorme entre a estratégia planejada e a executada. Entre os entrevistados, 90% admitem não ter alcançado todos os objetivos estratégicos propostos, e 53% concordam que esse problema deixa as organizações em situação desfavorável em relação aos seus concorrentes. Um dos participantes da pesquisa, Peter Toth, chefe global de estratégia na Rio Tinto, disse que “uma estratégia pode parecer boa no PowerPoint, mas ela será tão boa quanto sua execução”.

Em seu livro *A Execução Premium*, de 2008, Norton e Kaplan apontam para a gravidade dos problemas atribuídos à falha na execução da estratégia. Várias pesquisas ao longo das últimas décadas indicam que 60% a 80% das organizações ficavam muito longe de alcançar os objetivos definidos em seus planos estratégicos. Em outubro de 2007, Tony Hayward, CEO da companhia petrolífera BP, afirmou: “Nosso problema não é a estratégia em si, mas a execução da estratégia” (KAPLAN; NORTON, 2008, p. 3).

Embora exista uma grande dificuldade no que tange à execução, a literatura sobre esse tema ainda é muito inferior à pesquisa voltada para planejar a estratégia

(HREBINIAK, 2006). A estratégia sempre foi muito focada no planejamento, mas agora está ocorrendo uma mudança de rumo, em que a execução passa a ganhar maior importância na estratégia em seu conjunto (OBEIDAT *et al.*, 2017).

Um dos motivos apontados por Hrebiniak (2006) para a falha na execução é que o planejamento envolve um pequeno grupo de pessoas muito bem preparado, e a execução envolve um grupo muito maior e não tão bem preparado. Para executar a estratégia corporativa, o planejamento deve conter a etapa de alinhamento estratégico, visando assegurar que todos os colaboradores tenham capacidade e estejam motivados para a execução do que foi planejado (KAPLAN; NORTON, 2008).

O alinhamento estratégico deve promover a participação de todos os níveis da organização, principalmente os escalões mais altos, o que é muito importante para a execução do planejamento estratégico. A falta desse envolvimento é uma das principais razões para os casos de fracasso na implementação (BALAREZO; NIELSEN, 2017).

Executar a estratégia é simplesmente uma questão de sobrevivência. A competição está crescendo entre os concorrentes atuais, e todos os dias surgem novos competidores. Com isso, a execução da estratégia fica cada dia mais importante, sendo preciso atingir os objetivos propostos pela estratégia da organização dentro dos prazos estabelecidos, e, mais importante ainda, medir se a implementação foi bem-sucedida com sistemas eficazes de controle como o BSC (ATKINSON, 2006).

Quando comparadas, as organizações possuem organogramas e departamentos semelhantes, mas cada empresa tem uma maneira particular de executar a sua estratégia. Quando não existe alinhamento entre a estratégia e a execução, os gestores e colaboradores ocupam-se com outras atividades de menor importância ou de escolha particular. Segundo a lei de Parkinson, o trabalho expande-se de modo a preencher o tempo disponível para a sua realização, como balançar um barco para parecer que ele está navegando (PARKINSON, 1957 *apud* SHAFRITZ; WITHBECK, 1978, p. 131). Nesse novo momento, em que a globalização ocorre de forma muito mais rápida devido à transformação digital, a implementação bem-sucedida da estratégia é fundamental. Fazer o trabalho por si só não é o suficiente, pois as organizações necessitam mensurar o que está sendo executado, utilizando para tal medidas financeiras e não financeiras, o que vai indicar se realmente estão navegando na direção certa (ATKINSON, 2006).

Enfim, para que possam executar uma estratégia as organizações precisam criá-la e divulgá-la, não basta apenas ter recursos financeiros. As pessoas envolvidas devem possuir os conhecimentos e as habilidades necessários para implementar essa estratégia. Entretanto, para a maioria das organizações, é comum a necessidade de aumentar os seus conhecimentos para implementar uma estratégia com sucesso. Logo, a aprendizagem passa a ser uma fator de sucesso e também de mudança (HEIDE; GRØNHAUG; JOHANNESSEN, 2002).

2.1.4 A influência da cultura e do ambiente externo na estratégia

Um dos conceitos mais ricos encontrados na literatura sobre a cultura organizacional foi apresentado por Schein, em 1985. O autor descreve a cultura organizacional como um modelo ou padrão de pressupostos básicos que um determinado grupo aprendeu solucionando problemas internos e externos, que funcionou bem o suficiente para ser considerado válido e, portanto, deve ser ensinado para os novos membros como o melhor modo de pensar e de agir em relação àqueles problemas (SCHEIN, 1985 *apud* TIERNEY, 1986).

A cultura organizacional começou a ser percebida como um elemento de sucesso e de transformação das organizações somente na década de 70, quando as organizações japonesas fabricantes de eletrônicos e de automóveis surpreenderam o mundo com novos padrões de produção. Complexa, ela sofre influência da geografia, das crenças e, principalmente, dos líderes – a cultura está em contínua evolução (KAUL, 2019).

O padrão de comportamento das pessoas determina a cultura de uma organização, padrão este muitas vezes composto por elementos difíceis de identificar. A cultura funciona como uma espécie de cola, que une a organização em torno de seus objetivos, portanto afeta diretamente o modo como uma nova estratégia será implementada (HEIDE; GRØNHAUG; JOHANNESSEN, 2002).

Assim, a execução da estratégia sofre um grande impacto da cultura. Kaplan e Norton (2008) sugerem que as organizações que possuem estratégias alinhadas com a sua missão e visão obtêm maior sucesso do que as demais.

A forma como as organizações tratam a aprendizagem está ligada diretamente à cultura organizacional. Aprender com os erros, oferecer treinamentos e utilizar boas práticas para compartilhar o conhecimento podem ser ações vistas como custos ou

como investimentos, a depender do ponto de vista. A cultura da aprendizagem é um fator determinante para o desempenho organizacional (AL-QUBAISI; AJMAL, 2018).

A cultura também influencia na execução da estratégia. Uma cultura de compartilhamento de informações ocorre quando há uma relação de confiança entre os indivíduos e quando não existe o medo de compartilhar um conhecimento valioso ou explorado por um colega. Quanto mais positivo for o ambiente interno, maior a probabilidade da formação de uma cultura de compartilhamento, com efeitos positivos para a execução da estratégia e para a aprendizagem (DURST; WILHELM, 2012).

A cultura da organização também sofre influência tanto interna como externa, portanto pode ser vista como um organismo vivo que tem relacionamento dentro e fora das fronteiras organizacionais. O ambiente externo muda rapidamente, e uma postura estática de uma cultura fechada e rígida reduz a agilidade da organização. O mercado está cada vez mais dinâmico, e posicionar-se nesse mercado, que costumava ser o cerne da estratégia, precisa ser uma ação revista rapidamente para acompanhar as mudanças do ambiente e da tecnologia. Além de compartilhar, é necessário internalizar novos conhecimentos (TSAI *et al.*, 2012).

2.1.5 Ferramentas e métodos para gestão da estratégia

Cada estratégia pode ser considerada como única, e isso implica na utilização de diferentes controles, ferramentas e medidores específicos de desempenho para garantir a execução eficaz da estratégia (SRIVASTAVA; SUSHIL, 2013).

Existem vários controles e ferramentas para auxiliar na elaboração e na execução da estratégia. Um estudo realizado por Rigby & Bilodeau em 2011 apontou que as principais ferramentas utilizadas de gestão da estratégia são declaração de visão e missão, planejamento estratégico, *benchmarking* e Balanced Scorecard (RAJNOHA *et al.*, 2016).

Rever as declarações de visão e missão da empresa é uma boa prática para o início de qualquer planejamento. A missão seria o propósito, a bússola que deverá orientar as ações da empresa. A visão tem foco no longo prazo e deve refletir os resultados que a empresa espera atingir no futuro. Após se chegar a um acordo sobre a visão e a missão, o plano estratégico será formulado com base nos objetivos, nos fatores críticos e nas análises das oportunidades e ameaças. A formalização de todas

essas análises constitui o que se define como planejamento estratégico (KAPLAN; NORTON, 2008).

O *benchmarking* é um processo que envolve comparações, que podem ser feitas dentro da mesma empresa ou entre organizações diferentes. Normalmente o *benchmarking* é utilizado para comparar o desempenho da organização com as melhores organizações do mesmo mercado (RAJNOHA *et al.*, 2016).

A ferramenta Balanced Scorecard é utilizada para medir o desempenho da organização de uma forma balanceada entre indicadores financeiros e não financeiros, utilizando quatro grupos de indicadores de desempenho: financeiro, mercado, processos internos, aprendizado e crescimento (AL-QUBAISI; AJMAL, 2018). O uso efetivo de ferramentas para auxiliar na execução da estratégia, como o BSC, a análise das cinco forças de Porter e o *benchmarking*, aumenta o comprometimento entre todos os envolvidos no desejo de atingir as metas e os objetivos propostos pela organização (SANTOS; MELO; CLAUDINO, 2017).

Outra ferramenta muito conhecida é o ciclo PDCA (*Plan, Do, Check and Act*), desenvolvido inicialmente pelo engenheiro mecânico estadunidense Walter Andrew Shewhart em 1939. O modelo de Shewhart utilizava três passos: (1) especificar, (2) produzir e (3) inspecionar. Mais tarde, o estatístico William Edwards Deming adaptou o modelo em quatro passos: (1) projetar, (2) produzir, (3) vender e (4) redesenhar. Posteriormente, os japoneses chamaram o processo de *Deming Wheel* e criaram a nomenclatura PDCA. A proposta da ferramenta é o controle através da melhoria contínua utilizando um ciclo perene que depende de engajamento e, portanto, está ligado diretamente à cultura da organização (KAUL, 2019).

Além das ferramentas citadas anteriormente, existem vários outros modelos ou *frameworks* disponíveis para auxiliar na gestão da estratégia. Outro clássico da literatura sobre estratégia é o modelo de análise das cinco forças, criado por Michael Porter em 1979. Porter sugeriu que a competitividade não deveria ser medida apenas pela força dos seus concorrentes, mas sim por todas as forças do mercado, sendo elas a rivalidade entre concorrentes, o poder de barganha dos fornecedores e dos clientes, a ameaça de novos entrantes e de produtos substitutos. Quando utilizada por uma organização já presente no setor, essa ferramenta ajudaria a compreender os desafios que seriam enfrentados e auxiliaria na busca das alternativas utilizadas para neutralizar as forças e permanecer no mercado. A análise e o entendimento das cinco forças revela as origens da lucratividade da indústria e aponta onde a organização

precisa focar para se defender das forças competitivas e elaborar estratégias para manter um posicionamento competitivo (PORTER, 2008).

Um dos modelos mais conhecidos de estudantes, pesquisadores e consultores é o quadro de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, em português chamado de FOFA, tradução do nome original matriz SWOT, que foi criado pelo consultor americano Albert Humphrey entre 1960 e 1970 na universidade de Stanford, o qual trabalhou com dados da revista *Fortune* sobre as 500 maiores organizações do mundo. A análise SWOT identifica o posicionamento da organização no tocante ao mercado em que ela atua, considerando o macro e o microambiente. Além disso, o monitoramento dos ambientes interno e externo é fundamental para o posicionamento da organização e, por consequência, para o sucesso do planejamento estratégico. A matriz SWOT foi inicialmente utilizada para determinar o posicionamento de organizações, mas, pela simplicidade do seu uso, hoje a ferramenta é empregada por pesquisadores e até por países como um ponto de partida para o planejamento estratégico (HELMS; NIXON, 2010).

A abordagem sobre fatores de sucesso foi discutida na literatura pela primeira vez por Ronald Daniel (1961 *apud* ROCKART, 1979), o qual cita que a informatização nas organizações gerou uma grande quantidade de informações, mas que poucas delas pareceriam ser realmente úteis. Daniel sugeriu que os gerentes deveriam trabalhar as informações relacionadas a apenas três ou seis “fatores de sucesso” criteriosamente selecionados, essenciais para o desenvolvimento das atividades gerenciais (ROCKART, 1979). Posteriormente, Rockart (1979) refinou o processo durante dois anos de trabalho de pesquisa na MIT com empresários, quando então adicionou a palavra “críticos” aos fatores de sucesso de Daniel, mudando para FCS, ou seja, fatores críticos de sucesso, como o processo é conhecido atualmente.

Outro método bastante usado na execução da estratégia é a matriz FIRE (Finalidade, Investimento, Resultados e Exequível), apresentada no Quadro 1. Ela é utilizada para priorizar as iniciativas seguindo uma escala de avaliação. São quatro critérios, iniciando pela finalidade, que deve ser avaliada somente com 1 ou 10 pontos, onde o valor 1 significa que a sugestão não contribui em nada e o valor 10 significa que a sugestão contribui efetivamente. Nesse primeiro critério, não existem valores intermediários entre 2 e 9 na avaliação. Os demais critérios são avaliados com uma escala de 1 até 10, e quanto maior for o valor na escala, maior a contribuição da iniciativa ou sugestão. O segundo critério é o investimento que será necessário para

implantar essas iniciativas. É preciso avaliar se será viável economicamente, se existe orçamento para essa implantação, quais os resultados que essa iniciativa proporcionará e, por fim, qual a exequibilidade, ou seja, o grau de dificuldade para implantar a iniciativa sugerida, identificando se é muito complexo ou simples para executar. Na matriz FIRE, os pontos não são somados, sendo multiplicados entre si. Portanto, a escolha da opção com a pontuação 1 praticamente elimina a chance de uma priorização. Em resumo, a pontuação máxima pode alcançar 10.000 pontos (10x10x10x10), e a mínima pode atingir 1 ponto (1x1x1x1).

Quadro 1 - Matriz FIRE

FIRE	Escala de pontuação
F - Finalidade	Nada contribui: 1 ponto ou Contribui totalmente: 10 pontos
I - Investimento	Baixíssimo: 9 ou 10 pontos Baixo: 7 ou 8 pontos Razoável: 5 ou 6 pontos Alto: 3 ou 4 pontos Muito alto: 1 ou 2 pontos
R - Resultado	Baixíssimo: 1 ou 2 pontos Baixo: 3 ou 4 pontos Razoável: 5 ou 6 pontos Alto: 7 ou 8 pontos Muito alto: 9 ou 10 pontos
E - Exequível Execução e implantação	Extremamente fácil: 9 ou 10 pontos Fácil: 7 ou 8 pontos Razoavelmente fácil: 5 ou 6 pontos Difícil: 3 ou 4 pontos Muito difícil: 1 ou 2 pontos

Fonte: adaptado de Franquini (2021)

As ferramentas citadas são utilizadas pela grande maioria das organizações, e algumas delas também pela empresa objeto do estudo. Na próxima seção, será apresentado o vínculo entre a execução e a estratégia, e na seguinte, discutir-se á como a gestão do conhecimento pode fazer parte desse processo.

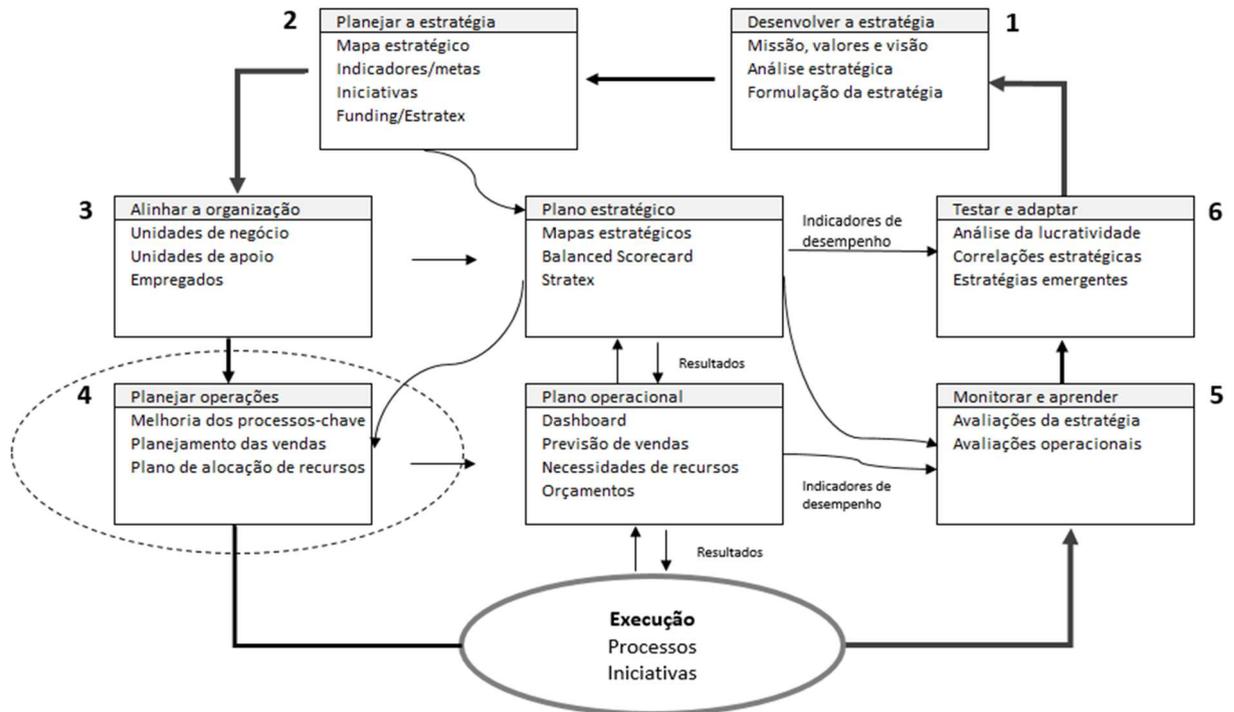
2.1.6 Vínculo entre a execução e a estratégia

O vínculo entre a execução e a estratégia é uma espécie de elo perdido entre as aspirações e o resultado (BOSSIDY; CHARAN, 2005). O número de artigos e livros sobre o tema *execução da estratégia* é limitado, e a maioria das publicações é de consultores para atender demandas específicas, não para aprofundar a pesquisa sobre o assunto (OLIVEIRA; CARNEIRO; ESTEVES, 2019). O mercado ainda procura especialistas para criar estratégias, quando já deveria estar procurando especialistas para executá-las.

É importante entender que nenhuma estratégia consegue atingir os seus objetivos sem que as ações previstas sejam executadas. Após a criação da estratégia, é necessário elaborar um plano operacional e estabelecer processos para a sua execução. Um bom planejamento estratégico é aquele que pode ser traduzido em um planejamento operacional, um fio que liga as pessoas aos processos e à estratégia. Quanto mais pessoas envolvidas e conscientes sobre o que deve ser feito, maiores são as chances de a estratégia funcionar (BOSSIDY; CHARAN, 2005). Na verdade, é a habilidade de executar a estratégia que cria valor e diferencia as organizações (PORTER, 1996).

Uma abordagem sistêmica entre a estratégia e a execução das operações pode contribuir para que a primeira seja realmente implementada. A Figura 2 a seguir mostra uma arquitetura unindo estratégia e execução (KAPLAN; NORTON, 2008).

Figura 2 - Sistema gerencial: vínculo entre a estratégia e a operação



Fonte: adaptado de Kaplan e Norton (2008, p. 8)

No modelo acima, é possível verificar que os autores fazem uma ligação direta entre a estratégia e a execução, envolvendo a elaboração de um planejamento operacional, conforme os seis estágios descritos a seguir:

- Estágio 1 – Criação da estratégia pelos gestores. Os líderes da empresa desenvolvem a estratégia que deverá ser executada;
- Estágio 2 – Planejamento da estratégia escolhida. Nesta fase, são desenvolvidos os mapas estratégicos, sendo recomendada a utilização de ferramentas como o Balanced Scorecard.
- Estágio 3 – Alinhamento da estratégia com as unidades e os funcionários. A comunicação é muito importante neste estágio, visto que a estratégia deve ser divulgada e preferencialmente vinculada com incentivos para atingir as metas.
- Estágio 4 – Planejamento das operações e distribuição de recursos. Neste estágio, os gestores devem planejar as operações, definir prazos e orçamentos, verificar a capacidade dos recursos disponíveis e fazer previsões, que devem ocorrer de forma dinâmica. Os gestores devem ainda identificar os processos críticos e criar indicadores de desempenho para

acompanhar e apoiar as equipes durante a execução da estratégia. Neste estágio, o modelo faz o vínculo entre a estratégia e a operação, descrevendo em detalhes como fazer essa conexão, e ao mesmo tempo sugere que o conhecimento seja compartilhado. Nesta fase, é muito importante o compartilhamento do conhecimento mediante processos formais (KAPLAN; NORTON, 2008).

- Estágio 5 – Monitoramento e aprendizagem com os problemas encontrados. Neste estágio, a organização monitora o desempenho das metas e verifica se os objetivos estratégicos estão sendo alcançados. Ao mesmo tempo, aprende com os problemas que ocorrem na execução. Dois tipos de reuniões de avaliação são importantes neste estágio: (1) as reuniões de avaliação dos processos; e (2) as reuniões de avaliação da estratégia. Essas reuniões fazem parte do modelo PDCA (planejar, fazer, verificar e agir). Após terminada a fase “planejar”, durante a execução as reuniões de avaliação dos processos analisam a fase “fazer”, e as reuniões de avaliação da estratégia analisam as fases “verificar” e “agir”.
- Estágio 6 – Validação da estratégia original e correções necessárias. Este é o momento de avaliar, ocasião em que os gestores reúnem os dados dos resultados das operações que foram executadas ou não e acompanham as mudanças no ambiente externo para validar a estratégia atual ou providenciar alterações nos rumos da estratégia (KAPLAN; NORTON, 2008).

O estágio quatro trata basicamente dos processos da operação e da resolução dos problemas. A execução da estratégia é o momento em que o planejamento será executado, quando os problemas realmente aparecem. Configura a etapa da estratégia em que as partes envolvidas – o capital humano e o capital organizacional – são utilizadas para produzir novos produtos e serviços. Quando ocorrem problemas, as partes devem aplicar o conhecimento existente ou produzir novos conhecimentos para execução da estratégia (OKFALISA *et al.*, 2012).

Após o planejamento da estratégia, começa a execução, o momento da venda. Quando um consultor de vendas interage e aprende com as necessidades dos clientes, ele apresenta uma proposta com mais valor, e esse conhecimento adquirido de forma tácita, ao ser internalizado e compartilhado, contribui para a execução da estratégia ou para a sua adequação, em virtude dos novos conhecimentos adquiridos

pela organização (ARNETT; WITTMANN, 2014; LEE *et al.*, 2010). O conhecimento internalizado e compartilhado permite uma melhoria na execução da estratégia, e faz parte do planejamento manter o capital humano atualizado com novos conhecimentos e com um processo de reposição eficiente (DURST; WILHELM, 2012).

Na seção a seguir, será abordado o tema *conhecimento* e como a gestão do conhecimento contribui para a execução da estratégia.

2.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO

Os primeiros registros sobre gestão do conhecimento (GC) como um processo formal foram apresentados por Karl Wiig em 1986, na Suíça, o qual definiu o conhecimento como um conjunto de processos que necessitava ser gerenciado nas fases de criação, aprendizagem, transferência e utilização (WIIG, 1986). O conhecimento é um recurso muito valioso, e a GC permite que seja gerado, codificado e transferido com maior eficiência (DAVENPORT; PRUSAK, 2003).

As mudanças no ambiente externo ocorrem em ritmo cada vez mais acelerado, por motivos políticos, avanços tecnológicos ou, ainda, pelo surgimento de novos concorrentes, portanto a gestão do conhecimento não pode ser mais tratada como uma opção, mas sim como uma necessidade de sobrevivência para todas as organizações (TAKEUCHI; NONAKA, 2008).

Um dos principais objetivos da gestão do conhecimento é resolver o problema de um indivíduo ou de um grupo e, por fim, de toda a organização para atingir os seus objetivos (ALBREAM; MARAQA, 2019).

As organizações criam, utilizam e absorvem o conhecimento para sobreviver, e esse processo pode ocorrer de forma inconsciente ou intencional (DAVENPORT; PRUSAK, 2003). Peter Drucker foi um dos primeiros a perceber que o principal recurso da sociedade para gerar riqueza não seria mais o capital, e sim o conhecimento (DRUCKER, 1993). Michel Porter, em 1996, no artigo intitulado *What is Strategy?*, sugere que uma empresa somente superará a performance de seus rivais se criar um diferencial e, mais do que isso, se conseguir mantê-lo.

2.2.1 Conhecimento

Antes de definir conhecimento, é preciso entender melhor o significado de dados e de informações. Dados são basicamente registros de fatos ocorridos que, quando armazenados, revelam algo que já aconteceu, sendo basicamente quantificável. Já a informação é uma associação de dados cujo contexto depende de um emissor que dá forma a esses dados para que um receptor entenda a mensagem (DAVENPORT; PRUSAK, 2003).

Como podemos verificar, o conhecimento é uma mistura de vários elementos, ele existe dentro das pessoas inicialmente na forma de dados, transformados em informações, e finalmente traduzidos em conhecimento através da conversação, de comparações, de conexões e de consequências (DAVENPORT; PRUSAK, 2003). É preciso reconhecer que armazenar dados e compartilhar registros são ações que não geram conhecimento por si só, existindo a necessidade da interação social e da aprendizagem na prática, com a troca de experiências (ELTIGANI *et al.*, 2020).

Embora existam várias definições sobre o que é o conhecimento, não há um consenso entre todos os autores. Os estudos realizados nessa área seguem três correntes epistemológicas diferentes para entender melhor o que seria o conhecimento (VENZIN; KROGH; ROOS, 1998):

- Autopoiética - Nesta primeira corrente, o conhecimento é formado quando o indivíduo interpreta dados, que seriam as unidades básicas da informação. Ocorre que apenas transmitir dados não difunde conhecimento, portanto, na corrente autopoiética, o conhecimento não pode ser transmitido diretamente entre as pessoas – cada indivíduo precisa interpretar os dados da sua forma para que o conhecimento seja criado. Os trabalhos de Nonaka e Takeuchi se aproximam dessa corrente. Para eles, o conhecimento tácito precisa passar pelos processos de socialização, externalização, combinação e internalização. A interpretação dos dados de forma diferente por cada um dos indivíduos resulta em diferentes conhecimentos com os mesmos dados.
- Cognitivista – Os cognitivistas acreditam que o cérebro é uma máquina de dedução e que para tudo existe uma lógica. Tudo pode ser tratado como um objeto representando uma realidade, conforme a capacidade de cada pessoa. Quanto mais se aprende, mais aprimorado pode ser o

conhecimento. Para os cognitivistas, o processamento de dados e de informações é uma forma de disseminar o conhecimento. Venzin, Krogh e Roos (1998) identificam em Herbert Simon, economista estadunidense que recebeu o Prêmio Nobel de Ciências Econômicas em 1978, fortes traços do cognitivismo, pois para ele não existe conhecimento que não possa ser codificado e disseminado.

- **Conexionista** – Para os connexionistas, os relacionamentos constroem o conhecimento, que é criado quando ocorrem interações entre as pessoas. O foco não é o indivíduo, e sim a rede de comunicação. O conhecimento está nas conexões, na comunicação entre indivíduos que estão interconectados como uma rede de computadores. Nessa corrente, Venzin, Krogh e Roos (1998) citam os trabalhos de Kogut e Zander, que sugerem que o conhecimento pode ser expresso em regras sem perder a integridade. Assim, em um mesmo mercado as organizações que conseguem compartilhar e transferir da melhor forma o conhecimento podem sobreviver por mais tempo.

Existem diferentes modos de utilização do conhecimento para cada corrente apresentada. A linha autopoiética tem o foco em administrar e incentivar pessoas e equipes com o objetivo de internalizar novos conhecimentos na organização. A linha cognitivista acredita que o caminho mais assertivo é analisar grandes quantidades de dados para conhecer de perto a atual situação da empresa e assim definir a melhor estratégia para cada linha de produto e em cada grupo de clientes. Já os connexionistas preferem criar redes internas para administrar o conhecimento, trabalhar com grupos de vários departamentos e disponibilizar esse conhecimento em forma de regras e de manuais (VENZIN; KROGH; ROOS, 1998, p. 44-45).

O conhecimento por si só não traz nenhum benefício para as organizações; ele precisa ser utilizado em sua plenitude para transformar recursos básicos em produtos e serviços, necessita ser tratado e incorporado à organização. Outra abordagem sobre o conhecimento surgiu no trabalho de Polanyi (1966), que caracterizou a diferença entre conhecimento tácito e explícito. Segundo o autor, a forma de conhecimento tácito é subjetiva, depende do contexto; são conhecimentos que as pessoas possuem e que têm a ver com as habilidades delas, normalmente difíceis de transmitir ou de replicar. Faz parte do conhecimento tácito, por exemplo, aprender a andar de bicicleta ou fazer um bolo observando outras pessoas. Quando se tenta replicar o

conhecimento aprendido, ele se manifesta de forma particular, inerente às habilidades de cada indivíduo. Os conhecimentos explícitos são objetivos, podem ser representados em uma linguagem formal. Constituem a parte estruturada do conhecimento, que, portanto, pode ser armazenada e transmitida em documentos ou sistemas de informação. Como exemplo, podemos citar os livros, as normas e os manuais de procedimentos internos (POLANYI, 1966).

Segundo Takeuchi e Nonaka (2008), o conhecimento individual é traduzido em conhecimento organizacional por meio do fluxo do conhecimento tácito para explícito, e vice-versa. Quanto maior for a transformação de dados em informações e em conhecimento, melhor será o desempenho das organizações.

2.2.2 Maturidade da gestão do conhecimento

Na atualidade, a gestão do conhecimento é objeto de vários estudos na literatura, principalmente depois que o conhecimento passou a ser percebido como um ativo das organizações.

De acordo com a Asian Productivity Organization (2020, p. 59), “Gestão do conhecimento é uma abordagem integrada de criação, compartilhamento e aplicação de conhecimento para aumentar a produtividade, a lucratividade e o crescimento organizacional”.

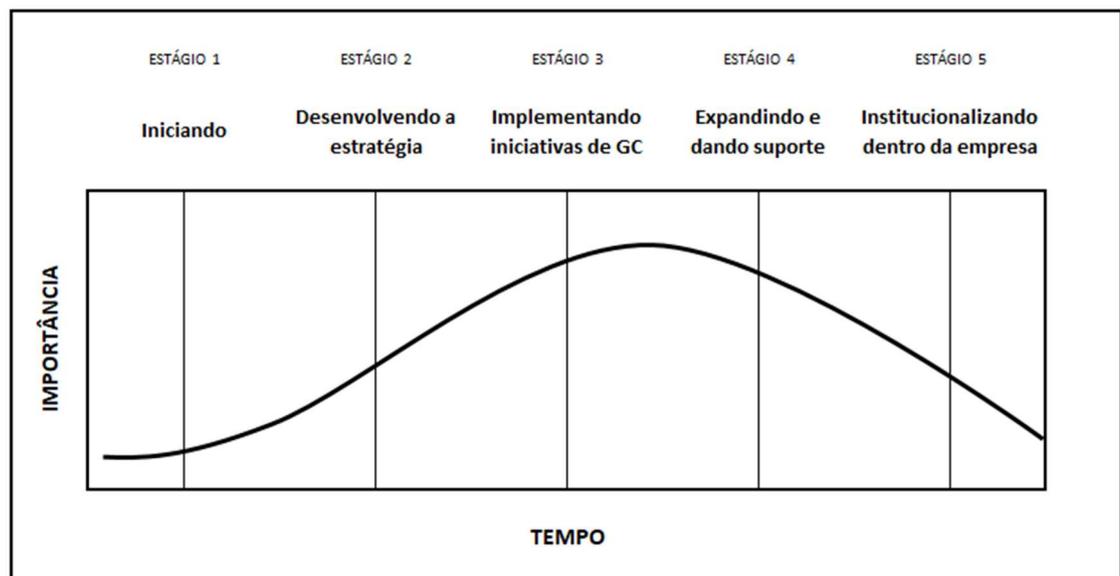
As organizações se encontram em diferentes níveis de maturidade no que diz respeito à gestão do conhecimento. Maturidade é o controle sistemático dos ativos de conhecimento, e quanto maior o nível de maturidade, melhores serão os resultados efetivos para a organização (ESCRIVÃO; SILVA, 2019). O desafio de gerenciar, da melhor forma possível, o conhecimento da organização com o objetivo de obter vantagens competitivas é basicamente o que podemos entender como gestão do conhecimento (RICCIARDI, 2009).

As organizações lidam com o conhecimento o tempo todo. Algumas, inconscientemente, já tratam esse assunto de forma organizada, e outras ainda não. Cada organização possui um nível de maturidade sobre esse tema. Existem vários modelos para medir a maturidade da gestão do conhecimento nas organizações. Um modelo de maturidade aponta pontos fortes e fracos, bem como oportunidades de melhoria. Alcançar um nível de maturidade superior em um modelo representa uma evolução no desempenho organizacional (BATISTA *et al.*, 2019).

A maturidade também é um reflexo do comportamento dos colaboradores. Segundo Vold e Haave (2019), os gestores possuem abordagens distintas para tratar o conhecimento, ocorrendo assim diferentes resultados dentro da mesma organização.

Na Figura 3, apresentada pela KM Magazine em 2001 com base nas melhores práticas da APQC, é possível perceber que no estágio 1 as atividades e iniciativas de GC possuem um maior grau de importância. Existe um esforço para melhoria dos processos, o que envolve também a mudança do comportamento dos indivíduos. A importância das iniciativas tende a diminuir quando as pessoas começam a amadurecer e incorporar um novo modo de lidar com o conhecimento (AMERICAN PRODUCTIVITY & QUALITY CENTER, 2002).

Figura 3 - Medição da importância dos processos no gerenciamento do conhecimento



Fonte: American Productivity & Quality Center (2002)

Existem vários modelos para medir o nível de maturidade de GC, e um dos principais é o modelo americano chamado APQC's Levels of Knowledge Management Maturity. O modelo fornece um roteiro para as organizações ainda incipientes na gestão do conhecimento estabelecerem marcos para alcançar níveis elevados de maturidade (HUBERT; LEMONS, 2019). No Brasil, existe uma entidade denominada Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento (SGBC), fundada há mais de 10 anos, que procura compartilhar as melhores práticas de GC, buscando melhorar a

competitividade das organizações nacionais. A entidade possui o Programa de Avaliação de Maturidade, que auxilia no processo de mapeamento do nível de maturidade da gestão do conhecimento (SOCIEDADE BRASILEIRA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO, 2018).

Entre os modelos existentes na literatura, a proposta desenvolvida pela Asian Productivity Organization (APO) foi escolhida para esta pesquisa. O *framework* criado pela APO surgiu após a coleta das melhores práticas de gestão do conhecimento entre diversas organizações privadas de pequeno e médio porte da Europa e dos Estados Unidos. O modelo da APO foi escolhido para esta pesquisa pelo fato de já ter sido utilizado em outros estudos na área de GC, como Fraga (2019) e Helou (2015).

Antes de se implementar qualquer iniciativa de gestão do conhecimento, é muito importante a utilização de um modelo para medir o nível de maturidade da GC dentro da organização. O objetivo do questionário da APO é identificar se a organização possui condições para implementar uma GC sustentável ou até descobrir se já está fazendo GC sem saber.

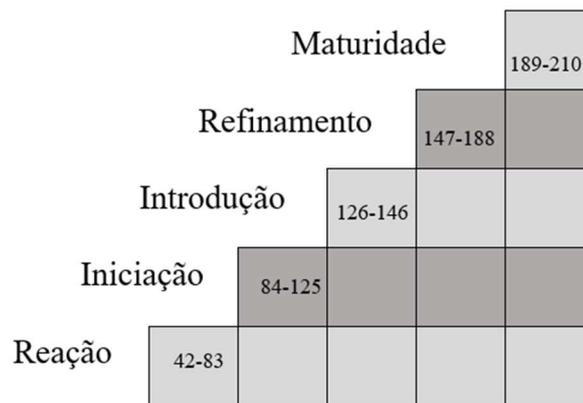
O questionário utilizado para a pesquisa foi estruturado em sete categorias, conforme descrito abaixo:

1. Liderança: capacidade dos gestores da organização de liderar iniciativas de gestão do conhecimento;
2. Processos: avalia se existem processos estruturados para a gestão do conhecimento e se ocorre a prática de melhoria contínua;
3. Pessoas: verifica se a organização estimula o desenvolvimento do conhecimento, se existe uma cultura de compartilhamento e cooperação;
4. Tecnologias: verifica se a organização possui e utiliza ferramentas ou sistemas de GC para garantir o acesso dos colaboradores ao conhecimento organizacional;
5. Processo de conhecimento: avalia se a organização possui mecanismos para trabalhar os processos básicos da gestão do conhecimento, identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar, e também se os conhecimentos gerados nesses processos estão sendo utilizados na execução das atividades e nas tomadas de decisão;
6. Aprendizagem e inovação: verifica se existem mecanismos para incentivar inovações e como compartilhá-las para que o processo de aprendizagem ocorra em todos os níveis da organização; e

7. Resultados: verifica se existe uma melhoria da performance com a gestão do conhecimento, se ocorreu um aumento da capacidade individual, dos grupos e de toda a organização tanto na qualidade dos produtos e serviços como na rentabilidade da operação.

O resultado do questionário é apresentado na Figura 4, em uma escala que varia entre 42 e 210 pontos. Quanto maior a quantidade de pontos obtida com as respostas do questionário, maior será o grau de maturidade em GC da organização pesquisada. O questionário completo está disponível nos apêndices desta pesquisa e foi aplicado na empresa objeto do estudo de caso.

Figura 4 - Níveis de maturidade da gestão do conhecimento



Fonte: adaptado da Asian Productivity Organization (2009, p. 145)

Após aplicado o questionário, o modelo determina o nível de maturidade da empresa com base na pontuação recebida. Ao todo, são cinco níveis, conforme a descrição a seguir:

- Reação – A organização não trata a gestão do conhecimento como uma oportunidade para aumentar a sua produtividade e competitividade;
- Iniciação – A organização está ciente da necessidade de introduzir a gestão do conhecimento ou já possui algum projeto com iniciativas de GC;
- Introdução – A organização já implantou a GC e possui alguns projetos com iniciativas de GC;
- Refinamento – A organização já sistematizou o processo de melhoria contínua de GC, com medições e avaliações; e
- Maturidade – A maturidade já está integrada às pessoas e aos grupos, ou seja, a GC está totalmente integrada à organização.

O questionário começa com perguntas sobre liderança justamente devido à necessidade de conscientização sobre a importância da GC nos níveis mais altos da organização. Os líderes são os elementos mais qualificados para a implantação da GC na empresa, e deles depende a formação de um ambiente colaborativo para a criação do conhecimento. A organização então precisa fornecer o suporte via tecnologia e apoiar as ações, considerando a gestão do conhecimento como parte da sua estratégia (SAYYADI, 2019).

Além da importância dos líderes e da tecnologia, o questionário também procura identificar a atual maturidade das pessoas e da cultura da organização. Somente alocar recursos em treinamentos, ferramentas e práticas de gestão do conhecimento não determinará a melhoria da execução e dos resultados da organização. É preciso uma mudança na cultura; as pessoas, os grupos, a organização inteira precisa mudar para atingir uma performance superior (AL-QUBAISI; AJMAL, 2018).

2.2.3 Conhecimento crítico

Segundo Huang e Cummings (2011), conhecimento crítico é a informação, o know-how ou feedback mais influente que contribui de forma direta para os resultados de uma tarefa.

Após definir e identificar os conhecimentos necessários para realização dos processos internos, a organização precisa mapear os principais conhecimentos críticos. O mapeamento é uma etapa que deve ser realizada antes de qualquer iniciativa de gestão do conhecimento e envolve ferramentas e métodos para descobrir e visualizar de forma transparente os conhecimentos que a empresa deve preservar, desenvolver ou então abandonar (ERMINE; BOUGHZALA; TOUNKARA, 2006). Mapear todo o conhecimento dentro da organização é como fazer um inventário identificando quais são esses conhecimentos, onde estão localizados e como esses ativos estão sendo utilizados na organização (ASIAN PRODUCTIVITY ORGANIZATION, 2020).

Mapear o conhecimento de forma sistemática permite torná-lo acessível a todos e assim alavancar a aprendizagem dentro da organização, além de identificar os conhecimentos considerados críticos (ZACK, 1999). Para determinar se um conhecimento é crítico, deve-se avaliar o contexto atual e os objetivos estratégicos da

organização no momento da análise. Um conhecimento considerado crítico em um momento pode deixar de ser crítico de acordo com os riscos e as oportunidades em um novo contexto da organização (FRAGA, 2019). Para classificar os conhecimentos críticos, a pesquisa adotará um modelo de análise de criticidade adaptado dos modelos que foram utilizados nos estudos de Ricciardi (2009) e Fraga (2019), apresentado no Quadro 2 abaixo.

Quadro 2 - Fatores de criticidade

Relevância	Conteúdo inovador	Característica do conhecimento do ponto de vista do estado da arte, possibilitando a inovação dos produtos e serviços da organização.
	Conteúdo técnico	Característica do conhecimento do ponto de vista de qualidade, extensão e complexidade de seu conteúdo técnico.
	Adequação à estratégia	Posicionamento do conhecimento sob o enfoque estratégico da organização ou de sua contribuição para a realização das suas tarefas.
Vulnerabilidade	Dificuldade de aquisição e capacitação	Critério relativo à problemática de formação e aquisição da capacitação de recursos humanos proficiente no conhecimento.
	Dificuldades de captação e transferência no contexto	Dificuldade de captação e transmissão de domínio do conhecimento em função de seu contexto: da forma em que ele se encontra e em face do ambiente interno da organização.
	Escassez	Critério que permite qualificar o risco de perda do conhecimento, ou seja, avalia a disponibilidade desse conhecimento no âmbito da organização e no mercado.

Fonte: Fraga (2019)

A análise dos fatores de criticidade mostrada no Quadro 2 pode ser mensurada com a utilização de uma matriz de conhecimento crítico, apresentada no Quadro 3. O grau de criticidade dos conhecimentos determinará a priorização das ações de GC (FRAGA, 2019). Quanto maior a criticidade do conhecimento – que pode ser classificada entre 1 e 3 –, maior será a sua contribuição para efetivar as tarefas relacionadas à execução da estratégia.

Quadro 3 - Matriz de conhecimento crítico

Avaliação da criticidade dos conhecimentos							
Criticidade do conhecimento	Relevância			Vulnerabilidade			Total
	Fator crítico 1	Fator crítico 2	Fator crítico 3	Fator crítico 4	Fator crítico 5	Fator crítico 6	
	Conteúdo inovador	Conteúdo técnico	Adequação à estratégia	Dificuldade de aquisição	Difícil transferir	Raridade/ Escassez	Pontuação (média)
Conhecimento 1	n	n	n	n	n	n	média "n"
Conhecimento 2	n	n	n	n	n	n	média "n"
Conhecimento 3	n	n	n	n	n	n	média "n"

1 - Baixa
2 - Média
3 - Alta

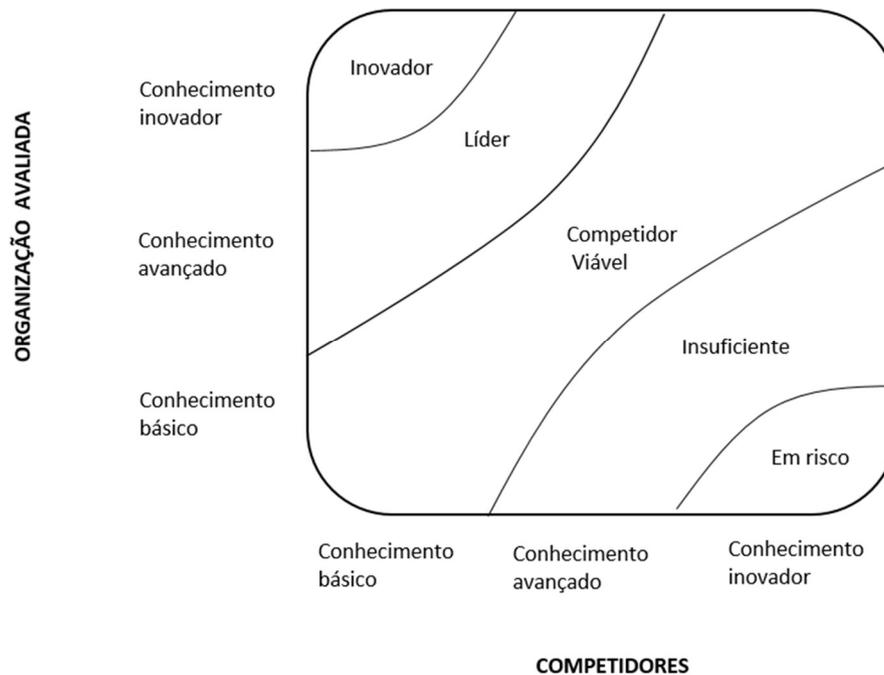
Fonte: Fraga (2019)

Outra forma de definir o conhecimento crítico foi sugerida por Zack (1999), cujo modelo, representado na Figura 5, leva em consideração não somente a necessidade do conhecimento para executar os processos, mas principalmente o classifica em virtude da posição competitiva que a empresa está disposta a adotar em um mercado com vários competidores. A escala possui três níveis, que são utilizados para classificar tanto a organização como os competidores. O primeiro nível é o conhecimento básico – quando a organização pretende basicamente jogar e correr riscos. No segundo nível da escala, aparece o conhecimento avançado – quando a organização já trabalha pensando em ganhar o jogo. Nesse nível, a organização detém conhecimento para ser um competidor viável. Na escala mais alta, está o conhecimento inovador – quando a organização já é uma das líderes do mercado e está na fase de inovação, podendo inclusive influenciar as próprias regras da competição.

O modelo compara o nível de conhecimento da organização com o nível de conhecimento geral dos concorrentes. A visualização do modelo demonstra que

quanto maior for o grau de competitividade, mais importante é a gestão do conhecimento na organização.

Figura 5 - Classificação do conhecimento crítico



Fonte: Zack (1999)

2.2.4 Processos de gestão do conhecimento

Existem diferentes propostas de modelos de processos de gestão do conhecimento na literatura, e a maioria delas busca representar os passos ou etapas existentes na GC, com variações na nomenclatura e na quantidade de processos. É importante lembrar que, embora a maioria dos modelos represente processos em uma sequência, a criação do conhecimento é um processo dinâmico que envolve todas as etapas. O Quadro 4 a seguir compara dois modelos de processos encontrados na literatura.

Os modelos de processos pesquisados apresentam uma grande similaridade, sendo que o modelo da APO foi escolhido por já ter sido utilizado em várias teses e dissertações na área da gestão do conhecimento, como é o caso dos autores Helou (2015), Pauli (2019) e Zanuzzi (2019).

Quadro 4 - Modelos de processos de gestão do conhecimento

Davenport e Prusak		APO - Asian Productivity Organization	
Geração	Aquisição	Identificar	Capturar
	Aluguel		Desenvolver
	Recursos dirigidos	Criar	Melhores práticas
	Fusão		Ferramentas para criar conhecimento
	Adaptação		
	Redes		
	Fatores comuns	Armazenar	Lugar e tempo certo
			Ferramentas para fácil acesso
Codificação	Princípios básicos	Compartilhar	Processos
	Codificando o conhecimento		Ferramentas
	Mapeando e modelando		
	Desafio da codificação contínua		
Transferência	Estratégias para a transferência do conhecimento	Aplicar	Utilizar com efetividade
	A cultura da transferência do conhecimento		Atingir resultados

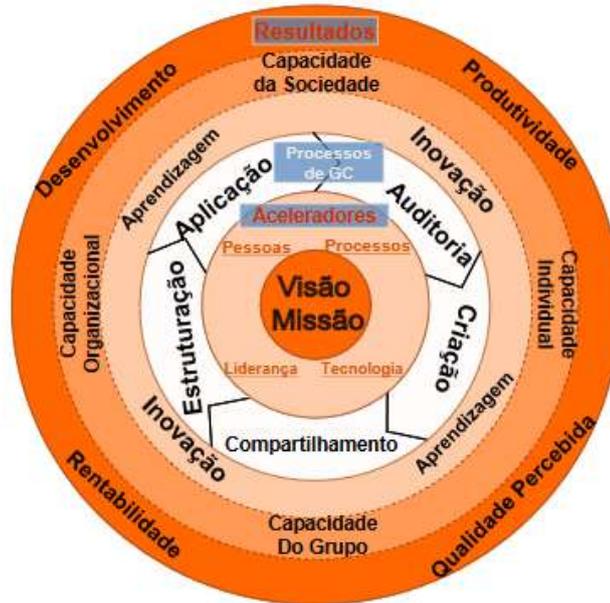
Fonte: adaptado de Davenport e Prusak (2003) e da Asian Productivity Organization (2009)

No modelo da APO, o processo é mais detalhado. O modelo de processos da APO, de 2009, também possui uma literatura complementar sobre ferramentas de gestão do conhecimento e um questionário para avaliação de maturidade onde é possível mensurar a atual situação da empresa, motivo pelo qual foi escolhido para condução desta pesquisa.

Em 2009, a Asian Productivity Organization (APO) divulgou um guia para implementação da GC nas organizações chamado *Knowledge Management: Facilitator's Guide*, um *framework* completo para gestão do conhecimento em pequenas e médias organizações. O modelo apresenta os processos da gestão do conhecimento estruturados conforme apresentado na Figura 6.

O ponto central do *framework* aborda as declarações da visão e missão organizacionais, e o sucesso da implantação da GC está diretamente relacionado com os objetivos estratégicos da organização (ASIAN PRODUCTIVITY ORGANIZATION, 2009).

Figura 6 - Framework para gestão do conhecimento



Fonte: Asian Productivity Organization (2009, p. 99)

O *framework* está dividido em três níveis. Ao redor da visão e missão, no primeiro nível, encontramos os aceleradores (destaque na Figura 7); no segundo, estão os processos de conhecimento; e no terceiro, os resultados. O primeiro nível apresenta os seguintes aceleradores: liderança, tecnologia, pessoas e processos.

Figura 7 - Aceleradores de GC



Fonte: Asian Productivity Organization (2009, p. 84)

Como o próprio nome sugere, aceleradores são elementos que ajudam a aumentar a velocidade na implementação da GC. O apoio da liderança é muito

importante, e a implantação depende da disponibilidade de recursos e do engajamento de todo o grupo. O suporte da liderança é essencial para o sucesso das iniciativas de GC. A tecnologia deverá fornecer ferramentas para auxiliar na criação dos conhecimentos e uma rede (intranet, wikis) que permita armazenar e compartilhar os conhecimentos gerados (ASIAN PRODUCTIVITY ORGANIZATION, 2009).

As pessoas serão responsáveis pela criação do conhecimento. Elas deverão ser estimuladas e, para isso, precisam ter confiança no processo, principalmente para compartilhar o que foi criado. Os processos constituem o último dos aceleradores, e o conhecimento gerado e aplicado na melhoria contínua desses processos possibilita o aumento da produtividade e da lucratividade da organização (ASIAN PRODUCTIVITY ORGANIZATION, 2009).

O segundo nível do *framework* apresenta os cinco processos de conhecimento: identificação ou auditoria, criação, armazenamento, compartilhamento e estruturação (Figura 8).

Figura 8 - Processos de conhecimento



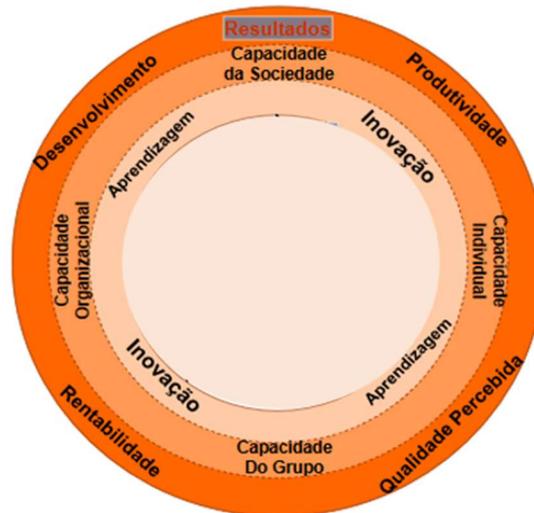
Fonte: Asian Productivity Organization (2009, p. 89)

O primeiro processo é a auditoria ou identificação. Nesta fase, o mais importante será definir qual conhecimento será capturado ou criado. O segundo processo é a criação, em que devem ser utilizadas as melhores práticas e ferramentas para criação interna ou aquisição externa do conhecimento. O compartilhamento é o

terceiro processo. Conhecimento armazenado não tem valor, ele precisa ser disseminado pela organização, logo nesta fase é muito importante o uso de ferramentas que permitam a transferência do conhecimento acumulado para toda a organização. O quarto processo é a estruturação ou armazenamento, que visa reter, manter e organizar o conhecimento em um local acessível, de modo a construir a memória da organização. O último processo é a aplicação, etapa que ocorre quando o conhecimento gerado foi efetivamente aplicado, transformado em um produto ou serviço.

O terceiro nível do *framework* mostra os resultados da gestão do conhecimento. Na Figura 9, os resultados são novamente divididos e apresentados em três círculos: o primeiro considera os resultados intermediários, e os dois seguintes contemplam os resultados finais.

Figura 9 - Resultados de GC



Fonte: adaptado da Asian Productivity Organization (2009, p. 99)

Os primeiros resultados percebidos são a aprendizagem e a inovação em todos os níveis da organização. No segundo círculo, representando o primeiro nível dos resultados finais, estão a melhoria da capacidade individual, da capacidade do grupo, da capacidade da organização e, por fim, da capacidade social, que expande as fronteiras da empresa, permitindo o crescimento inclusivo através de redes com outros indivíduos e organizações. No último nível, estão os resultados finais, o aumento da produtividade, da rentabilidade, da qualidade percebida pelos clientes e do desenvolvimento geral da organização (ASIAN PRODUCTIVITY ORGANIZATION, 2009).

A utilização do modelo apresentado de forma episódica gera conhecimento, contudo a simples aplicação do modelo de processos não eleva o nível da GC da organização. A maturidade da GC evolui quando o processo de captura e criação de conhecimento se torna contínuo, integrado na organização de forma sistemática. O processo de implantação do *framework* da APO está representado na Figura 10 e possui quatro etapas: (1) descobrir, (2) planejar, (3) desenvolver e (4) implantar.

Figura 10 - Implementação do framework APO



Fonte: Asian Productivity Organization (2009)

A primeira etapa consiste na realização de um levantamento para descobrir qual a situação atual da gestão do conhecimento na organização, se há iniciativas de GC, se existem processos estruturados e se a organização já colheu resultados com a GC. Nessa primeira etapa, a organização identifica quais as principais lacunas de conhecimento existentes. Na segunda etapa, a organização desenvolve um plano de ação específico, identifica os fatores críticos com maior potencial para intervenções e escolhe um *business case*. A fase de intervenções deve ser limitada inicialmente a uma determinada equipe ou área da organização para posteriormente ser replicada nas demais áreas. Na etapa seguinte, a empresa começa a desenvolver ações de GC. A utilização de um projeto piloto diminui os riscos que acompanham uma inovação, sendo considerada também uma boa estratégia para aprender e adquirir experiência para novas implantações na organização. Nessa etapa, é muito importante conquistar a confiança das pessoas, visto que os resultados da GC não aparecem sempre de

forma imediata, portanto é fundamental estimular todos os envolvidos até que as melhorias possam ser percebidas. A última fase configura o momento da implantação, cujo objetivo é institucionalizar a GC na organização, integrando os processos tradicionais com os novos processos de GC (ASIAN PRODUCTIVITY ORGANIZATION, 2009).

O *framework* apresentado é bastante simples e detalhado. Para implantar a gestão do conhecimento, as organizações deverão passar por etapas estruturadas até implantar esse novo modelo. Mesmo assim, isso não garante o sucesso, pois as escolhas sobre o conhecimento que será tratado e a sua aplicação efetiva é que determinarão o efetivo resultado (DAVENPORT; PRUSAK, 2003).

2.2.5 Modelos de gestão do conhecimento

A literatura apresenta diversos modelos de gestão do conhecimento, não existe uma solução única, em muitos casos somente a combinação de diferente modelos permitirá uma abordagem específica em razão das particularidades de cada negócio. Com o objetivo de criar um modelo para estruturar programas de gestão do conhecimento, (SELL; FREIRE; TODESCO, 2021) sugerem uma estratégia combinando os fundamentos do *framework* de GC da APO (APO, 2009) e as normas orientadoras da ISO 30401 (ISO 30401:2018). O modelo é dividido em quatro passos (1) identificação da necessidades e oportunidades, etapa destinada a observação de oportunidades e possíveis lacunas de conhecimento que serão priorizadas nos projetos de GC. (2) planejamento, onde são identificados os principais projetos que deverão compor o portfólio do plano de GC, (3) desenvolvimento da fase piloto, etapa que seleciona e prioriza os projetos com foco em um projeto piloto para conscientização e posterior desdobramento na instituição, e (4) implantação, quando então os projetos do portfólio são implementados e avaliados para realização de ajustes na estratégia do modelo.

2.2.6 Lacunas do conhecimento

Consideram-se lacunas do conhecimento as diferenças existentes entre o conhecimento que a empresa possui e aquele que ela necessita para atingir os seus objetivos (TICHENOR; DONOHUE; OLIEN, 1970; ZACK, 1999). Para alcançar os objetivos estratégicos, as lacunas precisam ser identificadas e preenchidas,

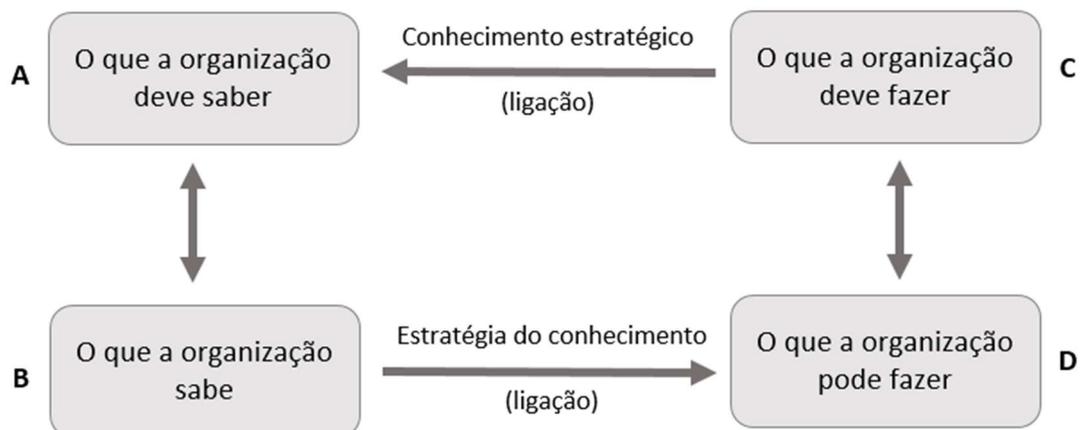
desenvolvendo o conhecimento internamente ou buscando-o através de recursos externos (QIU; WANG; NIAN, 2014).

Em 1999, Zack observou 25 organizações e identificou que a relação entre a estratégia e o conhecimento da empresa é muitas vezes negligenciada. Embora a maioria das organizações entenda muito sobre seus clientes, seus produtos e seu mercado, uma nova estratégia depende de novos conhecimentos e de novas competências, e a falta desses conhecimentos pode gerar lacunas que dificultarão a execução da nova estratégia.

Na figura apresentada a seguir, é possível identificar dois tipos de lacunas. Quando observamos as diferenças entre o que a organização deve saber (A) e o que ela de fato sabe (B), encontramos as lacunas do conhecimento. Quando observamos as diferenças entre o que a organização deve fazer (C) para executar a estratégia e o que ela pode fazer (D), encontramos as lacunas da estratégia.

As lacunas podem inviabilizar a execução da estratégia, e a falta do conhecimento necessário para realização dos processos que envolvem a execução da estratégia pode inviabilizar todo o planejamento da organização. Por outro lado, todo o conhecimento disponível também pode ser ineficaz caso existam lacunas na estratégia. O modelo permite uma visualização completa envolvendo a execução da estratégia e a gestão do conhecimento.

Figura 11 - Lacunas do conhecimento e da estratégia



Fonte: adaptado de Zack (1999)

Para identificar as lacunas, é necessário entender o contexto da estratégia, detalhar os processos necessários para executá-la e mapear os conhecimentos que serão necessários (FRAGA, 2019). Uma boa estratégia pode não significar nada quando não executada. Muitas organizações possuem ótimas estratégias e abundância de recursos financeiros, mas mesmo assim não atingem completamente os seus objetivos. Antes de tudo, para executar a estratégia as organizações precisam identificar e preencher as suas lacunas de conhecimento (HAIDER, 2003).

2.2.7 Ferramentas e técnicas de gestão do conhecimento

Para apoiar a implementação da gestão do conhecimento, é comum o uso de ferramentas e de técnicas de GC. As ferramentas são meios tecnológicos que viabilizam o trabalho colaborativo, podendo ser síncronas – quando o trabalho é realizado em conjunto mesmo que em locais diferentes – e assíncronas – quando o trabalho é realizado em separado, mas é atualizado automaticamente, permitindo que as partes utilizem sempre uma única versão, que será atualizada por meio de internet ou redes (ALBREAM; MARAQA, 2019).

Além das ferramentas, existem também as técnicas de gestão do conhecimento, que não precisam necessariamente do uso da tecnologia, mas são essenciais para dar suporte aos processos de GC (identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e aplicação). O *brainstorm* é uma das técnicas de gestão do conhecimento mais conhecidas nas organizações (CENTOBELLI; CERCHIONE; ESPOSITO, 2019).

Ademais das ferramentas e técnicas de gestão do conhecimento, também existe a figura do facilitador, pessoa que fará uso delas com o propósito de despertar o interesse do usuário. A exposição das informações por parte do facilitador ocorre na parte inicial do processo. Na sequência, existe todo um contexto cognitivo, visto que a transferência e a criação do conhecimento envolvem a codificação e a interpretação das informações. Os usuários precisam lidar com os dados apresentados e criar os relacionamentos, organizando o conhecimento em uma estrutura adequada ao sistema cognitivo de cada um (GARAVELLI; GORGOGLIONE; SCOZZI, 2002).

As ferramentas são utilizadas em diferentes processos. No quadro a seguir, serão apresentados exemplos de técnicas e ferramentas de gestão do conhecimento e em quais processos da GC elas normalmente são aplicadas.

Quadro 5 - Técnicas e ferramentas de gestão do conhecimento

Nº	Técnicas e ferramentas	Identificar	Criar	Armazenar	Compartilhar	Aplicar
1	<i>Learnings and Ideas Capture</i>		x			
2	<i>Collaborative Workspaces</i>		x		x	x
3	<i>Storytelling</i>				x	
4	<i>Knowledge Café</i>	x	x	x	x	x
5	<i>Knowledge Bases (Wiki)</i>		x	x	x	x
6	<i>Video Sharing</i>		x		x	
7	<i>Peer Assist</i>				x	x
8	<i>Communities of Practice</i>		x		x	
9	<i>Expertise/Who's who</i>	x	x	x	x	x
1	<i>Knowledge Portal</i>		x		x	x

Fonte: adaptado da Asian Productivity Organization (2020)

Comumente, aplicam-se ferramentas nos processos de gestão do conhecimento, contudo elas são consideradas atividades complementares que auxiliam na definição das iniciativas a serem adotadas pela organização (RENTES *et al.*, 2019). Abaixo, a descrição de cada uma das técnicas e ferramentas apresentadas no Quadro 5:

- *Learnings and Ideas Capture* – Capturar as ideias, como as coisas estão sendo feitas, registrar de forma sistemática como as pessoas e as equipes estão realizando o seu trabalho para reter o conhecimento. O exercício de escrever e organizar as ideias capturadas também permite que o conhecimento seja refinado, que possa ser melhorado ainda mais quando o grupo observado participa da discussão, abrindo uma oportunidade para inclusive quebrar paradigmas.
- *Collaborative Workspaces* – O local de trabalho possui a estrutura necessária para condução das atividades normais das pessoas. Quando a organização oferece aos seus colaboradores espaços diferenciados para interagir de forma colaborativa, a criatividade é estimulada. Esses locais não precisam de muita tecnologia, e utilizar uma decoração mais informal, ferramentas lúdicas e até brinquedos são ações que podem estimular a solução de problemas e a inovação.

- *Storytelling* – Contar histórias, transformar um conhecimento ou um processo da organização em palavras, desenhos e sons com animações para chamar a atenção e auxiliar no entendimento e na memorização é uma forma de transmitir uma mensagem utilizando a emoção e assim conseguir compartilhar o conhecimento de maneira inesquecível.
- *Knowledge Café* – O “café do conhecimento” é um encontro envolvendo entre 15 e 50 colaboradores voluntários organizados em um círculo com um facilitador responsável pela apresentação inicial de dez minutos sobre um tema identificado como crítico, deixando para o final uma ou duas perguntas em aberto. Nos próximos 45 minutos, as pessoas se reúnem em grupos menores de cinco para discutir o assunto. Após esse período, mais uma vez o grupo se reúne para uma nova discussão de 45 minutos sobre o que cada grupo sugeriu. Não há apresentações individuais ou dos grupos menores e também não se exige um relatório final do grupo, o objetivo é gerar uma discussão e permitir a participação de pessoas que normalmente não teriam a oportunidade de falar sobre determinados assuntos. A exposição de vários pontos de vista sobre o tema é o que cria o conhecimento, que poderá ser aplicado por todos os que participaram do encontro e também deverá ser armazenado pelo facilitador, apto a compartilhar os resultados com o restante da organização.
- *Knowledge Bases (Wiki)* – Base de conhecimento. O conhecimento existe em todos os pontos da organização, muitas vezes registrado em documentos ou na mente das pessoas. Uma base de conhecimento serve para armazenar e disponibilizar esse conhecimento para todos. A Wiki é um dos tipos de base de conhecimento que possui várias vantagens em sua utilização, visto que nela é possível catalogar o conhecimento por área, departamento ou especialidade, tornando o acesso mais fácil. Outra grande vantagem da Wiki é a facilidade para internalizar o conhecimento, pois quando se descreve na Wiki um processo que estava somente na rotina das pessoas, aquele conhecimento sem registro passa da forma pessoal para a forma organizacional.
- *Video Sharing* – Compartilhamento de vídeos. Uma das melhores alternativas para consumir conhecimento se dá através do uso de vídeos. A organização consegue por meio dos vídeos compartilhar o conhecimento

rapidamente e com um grande número de pessoas, e o faz melhor ainda quando o sistema que suporta os vídeos oferece a possibilidade de comentários e de sugestões. O custo da elaboração dos vídeos e o consumo de rede ou internet podem ser limitadores, portanto a escolha entre as ferramentas que serão utilizadas (Wiki ou Video Sharing) fazem parte da gestão do conhecimento.

- *Peer Assist* – Ajuda de especialistas. Quando um projeto ou uma tarefa encontra algum obstáculo ou dificuldade, a ferramenta Peer Assist pode ser muito útil. A pessoa ou grupo com dificuldades convida especialistas da empresa ou do mercado para ajudar na solução do problema. Normalmente, o evento é conduzido por um facilitador que foi previamente instruído sobre o problema pela pessoa que está com a dificuldade. Os dois apresentam o problema para um grupo de convidados de até seis pessoas durante dez minutos e depois recebem as sugestões nos próximos 45 minutos. O evento deve durar em média uma hora e se repetir no máximo por dois dias. A ferramenta trabalha a ideia de que é melhor aprender antes de fazer, e os convidados também aprendem discutindo as alternativas propostas pelos pares.
- *Communities of Practice* – Comunidades são grupos de pessoas que compartilham a paixão por algo em comum e interagem regularmente, realizando trocas de conhecimento e aprendendo juntos. Podem existir dentro de um departamento, envolver a empresa inteira e até ultrapassar as barreiras da organização, formando grupos maiores com interesses comuns. Os grupos normalmente trabalham com conhecimentos específicos, como programação ou engenharia, mas também existem grupos de inovação com um escopo mais amplo. Normalmente as comunidades de prática não demandam grandes investimentos, necessitando apenas de uma base tecnológica para organizar o trabalho em conjunto e tempo para dedicação.
- *Expertise Locator/Who's who* – Quem é o especialista? É também chamado de páginas amarelas, em uma correlação com a antiga lista de telefone de profissionais e organizações, quando as pessoas procuravam algum produto ou serviço. Funciona de forma parecida nas organizações. Trata-se de uma plataforma de tecnologia onde as pessoas cadastram as suas

habilidades e conhecimentos para que os outros colaboradores possam encontrar isso de maneira rápida e eficiente. Com o crescimento da empresa e com o aumento do número de pessoas e departamentos, fica cada vez mais difícil identificar quem são as pessoas e quais as suas habilidades dentro da organização. A ferramenta precisa ser de fácil uso e também deve ser atualizada constantemente. Um dos fatores mais importantes é a motivação, visto que a empresa precisa incentivar a participação dos colaboradores. O trabalho deve ser colaborativo, e o sucesso depende basicamente da motivação que cada colaborador tem para atualizar a sua própria lista de conhecimentos.

- *Knowledge Portal* – Entrada para o conhecimento. Ao contrário dos portais tradicionais, em que a informação é o principal ativo, o portal do conhecimento é um local de interação entre as pessoas e as informações para criar e compartilhar conhecimento. O portal do conhecimento deve conter as boas práticas do passado, mas também ser orientado pela estratégia da empresa. A organização passa a ser orientada pelo conhecimento, e não mais somente pela informação.

A lista de ferramentas e de técnicas apresentadas ajuda na construção do conhecimento de forma compartilhada, envolvendo pessoas de diferentes níveis hierárquicos e criando soluções simples a partir de lições aprendidas (FRAINER; FONTANA, 2010).

Bastante utilizada na execução de tarefas, a ferramenta conhecida como 5W2H, demonstrada no

Quadro 6, serve para auxiliar na elaboração de planos de ação, um verdadeiro checklist para organizar e dar mais clareza às atividades planejadas. A origem do 5W2H não é bem clara, e a maioria das publicações na literatura sinaliza que essa ferramenta foi popularizada ao ser empregada no segmento automotivo no Japão. Segundo Behr, Moro e Estabel (2008), trata-se de uma ferramenta que serve para estruturar o pensamento de uma forma mais organizada antes de alguma solução ser implantada. A ferramenta será utilizada na parte final da pesquisa para organizar as sugestões, as melhorias e também as iniciativas de gestão do conhecimento.

Quadro 6 - Ferramenta 5W2H

5 “W” 2 “H”	Pergunta	Significado
What	O que será feito?	Objetivo da atividade
Who	Quem fará?	Pessoas envolvidas
When	Quando será feito?	Data prevista
Why	Por que será feito?	Qual a razão
Where	Onde será feito?	Onde atuar para fazer
How	Como será feito?	Especificar as atividades
How much	Quanto custará?	Orçamento

Fonte: adaptado de Behr, Moro e Estabel (2008)

A utilização das ferramentas e técnicas apresentadas é somente uma parte do processo de gestão do conhecimento. Alocar recursos financeiros, utilizar ferramentas e incentivar práticas de GC auxiliam na execução e melhoram os resultados da organização, mas a maturidade da gestão do conhecimento depende de uma mudança na cultura. As pessoas, os grupos, a organização inteira, todos precisam mudar para atingir uma performance superior (AL-QUBAISI; AJMAL, 2018).

2.2.8 A gestão do conhecimento apoiando a execução da estratégia

Considerando novamente a citação de Tony Hayward apresentada na seção 2.1.3, em que o autor relata que o problema das organizações não é a estratégia em si, mas sim a sua execução, grande parte dos problemas das organizações realmente não está na estratégia, mas nas questões que surgem durante a sua execução. Os processos de gestão do conhecimento fornecem o suporte necessário para a identificação de problemas, disponibilizam as informações que resolveram situações similares e auxiliam na criação de alternativas para solucionar esses problemas

(OKFALISA *et al.*, 2012). A internalização e o compartilhamento dos conhecimentos auxiliam e apoiam a execução da estratégia.

O apoio para execução da estratégia pode ser obtido nas redes sociais corporativas compostas por wikis e blogs, que auxiliam a compartilhar o conhecimento e são utilizadas para apoiar a resolução dos problemas encontrados na implementação da estratégia. Isso também ocorre através dos sistemas corporativos, chamados de repositórios. As redes são empregadas ainda para o gerenciamento do conhecimento e, como qualquer outra rede social, necessitam de investimentos para chamar a atenção dos usuários. Os incentivos, que podem ser financeiros ou não, estimulam a participação dos funcionários, principalmente o incentivo não financeiro, pois o estímulo para o uso de redes sociais se dá pelo prazer que o usuário encontra na sua utilização. O uso das redes sociais organizacionais auxilia na gestão do conhecimento, sendo ainda mais efetivo na melhoria da produtividade dos funcionários (ABOELMAGED, 2018). Muito mais do que uma obrigação, a criação do conhecimento é para muitos uma realização.

O compartilhamento é uma das premissas da gestão do conhecimento e funciona como uma base de apoio que permite uma maior flexibilidade entre unidades ou grupos de trabalho na implementação da estratégia. Criar, internalizar e compartilhar o conhecimento são formas de aumentar a capacidade da organização para resolver os problemas relacionados à execução (HREBINIAK, 2006). Compartilhar as informações de forma organizada é importante, contudo o incentivo para aplicar os conhecimentos depende dos gestores. As lideranças que utilizam a gestão do conhecimento e a tecnologia da informação como apoio são mais eficazes na implantação de estratégias, pois fazem melhor uso dos recursos internos disponíveis nas organizações (SAYYADI, 2019).

As fases mais conhecidas da gestão do conhecimento são normalmente as etapas de criação e compartilhamento. No entanto, a fase inicial de auditoria do conhecimento – momento em que as organizações identificam quais seriam os conhecimentos necessários para execução – parece ainda não estar incorporada nas definições da estratégia. A identificação das lacunas de conhecimento, ou seja, mapear os conhecimentos necessários e descobrir se a organização os possui ou se precisa adquiri-los, é fundamental para o sucesso das organizações (ZACK, 1999).

A estratégia é planejada com o objetivo de gerar uma vantagem competitiva para a organização, contudo os concorrentes podem identificar rapidamente o que a

organização faz e onde atua, mas identificar como ela faz, como está executando a estratégia, é um processo bem mais difícil de entender e, ainda, de copiar (ZACK, 1999). Uma vantagem competitiva apoiada no conhecimento é muito mais duradoura do que um posicionamento tradicional de preço, de produto ou de mercado.

Ainda existem muitas dúvidas sobre o retorno dos investimentos financeiros na gestão do conhecimento, e um processo novo precisa demonstrar o seu valor para começar a fazer parte da estratégia da organização. As ações de GC têm de mostrar resultados econômicos para demonstrar na prática que é possível gerar uma vantagem competitiva. Para isso, é necessário investir em uma base, uma infraestrutura de gestão, unindo pessoas, TICs e indicadores de resultados (ZACK, 1999).

Avaliar os ativos de conhecimento é outra forma de mensurar os resultados das iniciativas de GC, e quantificar quantas patentes havia antes e depois das iniciativas de gestão possibilita demonstrar as ligações de causa e efeito entre conhecimento e execução. A mensuração dos resultados contribui para alinhar o planejamento estratégico (LERRO; IACOBONE; SCHIUMA, 2012).

O valor do conhecimento também pode ser mensurado em razão do fator tempo. A velocidade com que os negócios evoluíram nos últimos anos aumentou a importância do tempo de execução da estratégia – antes era a pessoa certa, no lugar certo, com o conhecimento certo; agora se espera a pessoa certa, no lugar certo, com o conhecimento certo e atualizado em tempo real. O conhecimento com valor é aquele renovado de forma contínua, utilizando as informações dos sistemas internos da empresa e do ambiente externo onde ela atua, e o mais importante, o conhecimento depende das interações entre pessoas e entre as comunidades colaborativas da organização (MALHOTRA, 2005).

Portanto, a gestão do conhecimento pode ser tratada como um ponto de apoio para a execução da estratégia ou até mesmo se confundir com a própria estratégia. Segundo Prahalad e Hamel (2009), a estratégia mais poderosa de sobrevivência na competição mundial é a capacidade de identificar, cultivar e explorar as competências essenciais da própria organização, o “*core competence*”.

A competência central (*core competence*) não diminui com o uso. Ao contrário dos ativos físicos, que se deterioram com o tempo, as competências são aprimoradas à medida que são aplicadas e compartilhadas. Mas as competências ainda precisam ser nutridas e protegidas; o conhecimento se

desvanece se não for usado. As competências são a cola que une os negócios existentes (PRAHALAD; HAMEL, 2009, p. 5).

2.2.9 Estudos dos efeitos da GC sobre a performance de vendas

Este estudo tem como objetivo propor ações de gestão do conhecimento para apoiar a execução da estratégia, especificamente no departamento de vendas do segmento governo da organização pesquisada. Em razão disso, realizou-se uma busca na literatura para encontrar estudos relacionando vendas e gestão do conhecimento, tendo sido encontrados cinco artigos sobre esse assunto, os quais serão apresentados na sequência.

Um estudo analisou o desempenho de 2.154 representantes de vendas durante 24 meses em uma empresa farmacêutica, revelando que o uso de sistemas de gerenciamento de conhecimento provoca impactos positivos no desempenho individual dos vendedores e que o desempenho tende a aumentar com o tempo. Quanto mais um representante de vendas utilizava os sistemas de gerenciamento de conhecimento, melhores eram os seus resultados, aumentado a probabilidade de ele cumprir e até de superar as suas metas de vendas. Os vendedores mais experientes conseguiram melhores resultados imediatamente, enquanto os mais novos demoraram mais para melhorar o seu desempenho, contudo todo o grupo gerou valores significativos após o terceiro e o quarto mês de uso dos sistemas de gestão do conhecimento. Os resultados baseiam-se em um crescimento contínuo, ou seja, pode ocorrer uma redução de produtividade no início do processo de aprendizado causada pelo impacto dos novos conhecimentos assimilados, que diminuem a produtividade até um novo momento em que novos conhecimentos são internalizados, e então os benefícios passam a ser maiores – um momento pior antecede um momento de melhora dinâmica (KO; DENNIS, 2011).

Outro impacto da gestão do conhecimento nas vendas pode ser percebido no estudo de Hung (2017). O autor observou que o comportamento dos clientes muda, e assim muda também a forma como eles escolhem e compram produtos e serviços. Monitorar o comportamento através das experiências de compra permite a compreensão desse comportamento. Hung (2017) utilizou um sistema de armazenamento em nuvem com todos os dados sobre as vendas da organização, preparado para identificar as mudanças no comportamento dos clientes. A análise contínua das vendas durante o tempo ajuda a entender como funciona o

conhecimento cognitivo do cliente. O sistema tenta compreender como o cliente raciocina e então fornece informações para a organização alterar a política de vendas no momento certo, estabelecendo rapidamente novas políticas de marketing para aumentar as vendas (HUNG, 2017). Nesse estudo, a gestão do conhecimento identifica os padrões de consumo, internaliza e compartilha os resultados com os envolvidos na criação dos serviços e produtos internos, e fornece informações para os gestores de marketing. O compartilhamento dessas informações permite uma reação dinâmica em razão das mudanças do mercado.

Mais um estudo envolvendo a relação entre vendas e a gestão do conhecimento foi apresentado por Soltani *et al.* (2018). O estudo procura determinar como a tecnologia, a orientação para o cliente e o gerenciamento do conhecimento do cliente influenciam o sucesso do Customer Relationship Management (CRM). Os dados dos clientes são internalizados através dos registros no CRM, como o histórico de produtos e as quantidades de vendas. Contudo, o maior valor encontra-se nos conhecimentos que são capturados nas interações entre a organização e o cliente, no feedback sobre o uso dos produtos e serviços, na compreensão das necessidades atuais e futuras, tudo em um contexto que combina interpretação e experiências no relacionamento com o cliente (SOLTANI *et al.*, 2018). O estudo verificou que o sucesso do CRM é altamente influenciado pelo uso da tecnologia, pela orientação ao cliente e também pela gestão do conhecimento. Soltani *et al.* (2018) concluem ao final do estudo que a gestão do conhecimento do cliente e o sucesso do CRM estão positivamente relacionados entre si, e os resultados mostraram que todos os fatores estudados influenciaram diretamente no desempenho da organização.

Além de gerir as informações das vendas, as ferramentas de CRM auxiliam na disseminação do conhecimento dentro da empresa. Um estudo apresentado por Arnett e Wittmann (2014) demonstrou que um bom relacionamento entre os departamentos de vendas e de marketing, apoiados pela alta direção, gera novos conhecimentos e melhora o desempenho comercial da organização. O conhecimento dos vendedores, adquirido nas interações com os clientes, é considerado um conhecimento tácito, de difícil transferência e compartilhamento, já que os vendedores não compartilham informações na maioria das vezes por falta de confiança. Quando esse conhecimento é compartilhado com o departamento de marketing, cria-se uma nova abordagem com mais chances de fechamento de vendas para toda a equipe, resultando em uma maior eficiência para a organização. O estudo também

demonstrou que, com os avanços da tecnologia e das mídias sociais, a participação dos vendedores nas redes proporciona um amplo conhecimento. Por exemplo, a descoberta na rede social de um problema que surgiu ou que foi resolvido em uma determinada empresa pode ser uma informação útil para identificar diversas oportunidades em outras organizações semelhantes, podendo o vendedor utilizar essa informação para adaptar e sugerir soluções como os produtos e serviços da organização. O grande desafio é internalizar esse conhecimento, compartilhá-lo com os demais vendedores e também com o departamento de marketing, ou seja, a interação interna em conjunto com a interação com o mercado são práticas que influenciam positivamente no desempenho das vendas, cabendo à organização proporcionar um ambiente de confiança para que o gerenciamento do conhecimento ocorra (ARNETT; WITTMANN, 2014).

Lee *et al.* (2010) afirmam que a gestão do conhecimento é uma estratégia que ajuda a organização a aumentar a eficiência operacional. A internalização dos conhecimentos adquiridos nas experiências com as interações dos vendedores com os clientes tem como resultado processos mais orientados para o cliente. Além de fornecer conhecimento para toda a equipe de vendas, o compartilhamento das informações permite uma maior descentralização e assim aumenta a capacidade da organização de responder às mudanças do mercado. A utilização da tecnologia e da gestão do conhecimento auxilia na descentralização das decisões, aumenta a integração entre os setores da organização e, como consequência, assegura a satisfação do cliente e os resultados da organização (LEE *et al.*, 2010).

2.2.10 Conclusão

Nesta pesquisa, abordaram-se os temas *gestão do conhecimento* e *estratégia* em razão do objetivo do estudo, que é propor ações de gestão do conhecimento para viabilizar a execução da estratégia. Na atualidade, os conhecimentos são tratados como ativos, e mapeá-los é uma forma de avaliar o potencial de uma organização gerar resultados, visto que a ausência ou a escassez de ativos de conhecimentos podem inviabilizar esse potencial.

A falta de conhecimento é considerada uma lacuna que precisa ser preenchida para atingir o resultado. Após mapeados, os conhecimentos são classificados conforme a sua criticidade em relação à estratégia. Aqueles considerados mais

críticos são os primeiros a serem tratados, podendo ser criados internamente através de ferramentas e de técnicas de gestão do conhecimento, ou então internalizados, adquiridos fora da empresa.

A capacidade de identificar, criar, compartilhar e aplicar conhecimentos depende do nível de maturidade da GC da organização. Quanto maior o nível de maturidade, maior será a capacidade de tratar os conhecimentos críticos, eliminar as lacunas e assim viabilizar a execução da estratégia. No próximo capítulo, será apresentada a metodologia para dar fundamento a esta pesquisa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo, serão apresentados os procedimentos metodológicos escolhidos para a realização da pesquisa. O capítulo também contém a caracterização, o método e as técnicas para elaboração do referencial teórico.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa será conduzida em uma empresa privada de Santa Catarina que desenvolve, comercializa e dá suporte técnico para sistemas de engenharia. O foco da pesquisa será a análise seguida de proposições para o setor de vendas para governo da instituição. A empresa não possui representantes comerciais, sendo ela mesma responsável pela elaboração da estratégia de vendas para comercialização dos seus sistemas em todo o território nacional, utilizando para tal uma equipe própria de vendedores e consultores. O departamento de vendas possui dois setores, um focado em vendas para o varejo, constituído por um gerente, quatro supervisores e 47 vendedores, e um segundo setor focado em vendas para governo, com um coordenador e cinco consultores de vendas, que será o objeto deste estudo. Ao final da pesquisa, serão propostas ações de gestão do conhecimento para melhorar o desempenho do setor estudado.

3.2 MÉTODO

A natureza da pesquisa é descritiva. Segundo Gil (2002), pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou então o estabelecimento de relações entre variáveis.

Esta pesquisa utilizou diferentes tipos de levantamentos, e dessa forma, os procedimentos costumam ser predominantemente qualitativos (GIL, 2002). A intenção é identificar a situação atual a partir do estudo da documentação, da coleta de dados narrativos espontâneos e de experiências individuais através de entrevistas. A população compreende 217 funcionários da organização, e desse total será escolhido de forma intencional um grupo com um gestor de vendas para governo e cinco consultores comerciais da equipe de vendas do segmento governo.

Em primeiro lugar, foi construído um referencial teórico que reúne uma base de conhecimentos com o intuito de alcançar os objetivos propostos no primeiro capítulo. A elaboração do referencial foi realizada segundo o método da pesquisa bibliográfica, a qual, segundo Gil (2002, p. 44), “é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”. Além da pesquisa bibliográfica, também foi utilizada a pesquisa documental.

Enquanto a pesquisa bibliográfica se utiliza fundamentalmente das contribuições dos diversos autores sobre determinado assunto, a pesquisa documental vale-se de materiais que não recebem ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetos da pesquisa (GIL, 2002, p. 45).

Ao longo da pesquisa bibliográfica e documental, foram identificados os principais processos de venda empregados pela organização. Essa parte da pesquisa utilizou documentações como fonte principal para extrair e organizar os dados. A coleta de dados foi complementada com o uso de entrevistas, uma primeira intervenção com os sócios da empresa para alinhar os objetivos e conquistar o apoio da alta liderança da organização, seguida de entrevistas semiestruturadas com o coordenador e com os cinco consultores de vendas do segmento governo.

A caracterização geral da pesquisa foi um estudo de caso de uma empresa de tecnologia em Florianópolis, o qual “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento” (GIL, 2002, p. 54).

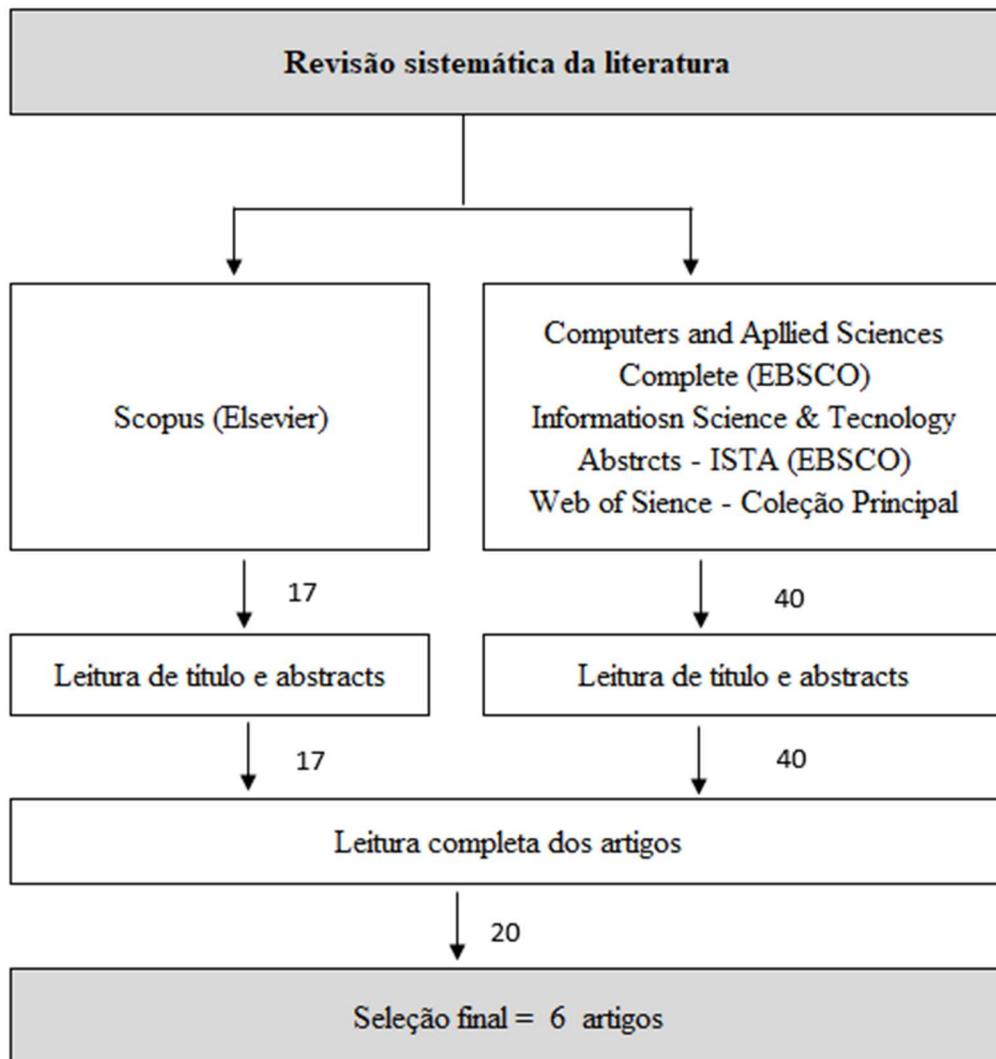
3.2.1 Elaboração do referencial teórico

A estratégia de busca foi realizada em quatro etapas. Na fase inicial, procedeu-se à leitura de obras de autores seminais sobre estratégia e sobre gestão do conhecimento. Na fase dois, foi realizada a busca no portal da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes) utilizando os descritores *knowledge management* e *strategy execution* nas bases Scopus, EBSCO e Web of Science. Na fase três, foram realizadas buscas genéricas no Google, na Biblioteca Brasileira de Teses e Dissertações (BBTD) e novamente no portal Capes, utilizando também descritores similares para a execução da estratégia. Na etapa quatro, as

buscas são dirigidas pelas referências encontradas nos artigos selecionados nas etapas anteriores.

Os artigos apresentados no Quadro 7 a seguir foram organizados no programa Mendeley, e os formulários de pesquisa foram criados utilizando o formulário do Google Forms. Os artigos presentes na lista foram escolhidos pelo fato de apresentarem uma maior similaridade como o objetivo da pesquisa.

Quadro 7 - Revisão sistemática



Fonte: elaborado pelo autor (2021)

A quantidade de artigos selecionados na primeira busca, que atendeu às duas bases dos principais descritores, foi muito restrita (Quadro 8), motivo pelo qual foram realizadas várias outras buscas com novos descritores similares como *organizational performance*, *strategy implementation*, *sales improvement*, *collaboration tolls*,

mantendo-se o cruzamento com os descritores principais *knowledge management* e ou *strategy execution* nos periódicos da Capes, além de buscas ligadas às referências encontradas nos textos dos artigos selecionados.

Quadro 8 - Lista de publicações

Autores	Ano	Periódico	Título
Eltigani <i>et al.</i>	2020	Production Planning and Control	Learning in and from projects: the learning modes and a learning capability model
Vold e Haave	2019	Proceedings of the European Conference on Knowledge Management	The emergence - and collapse - of results from knowledge management Initiatives: A case study from Norway.
Al-Qubaisi e Ajmal	2018	Benchmarking: An International Journal,	Determinants of operational efficiency in the oil and gas sector.
Okfalisa <i>et al.</i>	2012	International Journal of Business Excellence.	A knowledge management metrics model for measuring strategy implementation success.
Garavelli, Gorgoglione e Scozzi	2002	Technovation	Managing knowledge transfer by knowledge technologies.

Fonte: elaborado pelo autor (2021)

Eltigani *et al.* (2020) analisaram uma série de estudos de casos sobre modos de aprendizagem e identificaram que a transferência do conhecimento não ocorre de maneira eficaz quando o compartilhamento e a transferência são realizados isoladamente. A interação social é determinante para que ocorra a transferência do conhecimento e a aprendizagem organizacional.

Quando se fala em maturidade e em fatores críticos de sucesso, menciona-se principalmente pessoas e líderes. O artigo de Vold e Haave (2019) apresenta uma situação em que todo um processo já implantado e maduro ocorria de forma natural até que as partes do conhecimento foram perdidas por falta de acompanhamento. As mudanças devem ser implementadas de forma contínua pelos líderes para que a gestão do conhecimento faça realmente parte da execução da estratégia organizacional.

Segundo Al-Qubais e Ajmal (2018), a aprendizagem deve ser considerada um elemento cultural das práticas diárias de uma organização. Na pesquisa dos autores

realizada com 568 empresas de petróleo dos Emirados Árabes Unidos, foi encontrada uma relação significativa entre eficiência operacional e cultura organizacional, e também uma forte evidência do impacto das práticas de gestão do conhecimento na eficiência operacional. O abstract deste artigo praticamente se inicia com uma frase muito similar a um dos temas desta pesquisa: “Muitas organizações falham na implementação de suas estratégias devido à incapacidade das partes interessadas em abordar os problemas associados à implementação das estratégias” (OKFALISA *et al.*, 2012, p. 305). O artigo apresenta um modelo composto por 33 indicadores para medir o sucesso da implementação da estratégia e, ao final, detalha os principais atores que podem influenciar essa implementação.

O uso de TICs é abordado por Garavelli, Gorgoglione e Scozzi (2002) devido à atenção crescente dedicada à tecnologia, que surgiu como um suporte para a gestão do conhecimento. Muitas ferramentas foram desenvolvidas ou adaptadas para apoiar a GC, mas nem sempre o uso delas representa um benefício. O artigo aborda que o requisito mais utilizado para avaliar uma ferramenta é a facilidade de uso, quando deveria haver uma abordagem cognitiva para avaliar melhor os benefícios que as ferramentas trazem para a gestão do conhecimento.

3.2.2 Pesquisa documental

A empresa objeto do estudo de caso possui mais de 30 anos desde a sua fundação, com vários registros em arquivos com planejamentos anteriores, planos de negócio para investimento e projetos de novos produtos para subvenções. Mais recentemente, ingressou também nas mídias sociais, conforme aparece na relação no quadro apresentado a seguir. Será realizada uma busca de dados secundários nessa fonte de dados e também será utilizado um questionário para levantamento de dados primários sobre o uso atual e sobre sugestões na linha da pesquisa.

Quadro 9 - Relação de bases da empresa para pesquisa de dados

TIPO	Descrição
Wiki	Formulário eletrônico com o desenho dos processos da empresa
Intranet	Site interno para divulgação de notícias e dados gerais dos funcionários

Site	Local com informações sobre os produtos e serviços da empresa
Blog	Espaço com informações sobre o mercado de atuação da empresa
FAQ	Informações com dúvidas sobre os produtos e serviços
Helpdesk	Utilizado para resolver problemas internos e externos
CRM	Ferramenta de gestão das vendas e relacionamento com clientes
ERP	Dados com as informações financeiras e administrativas da empresa
Arquivos	Documentos e planilhas eletrônicas nos servidores da empresa

Fonte: elaborado pelo autor (2021)

3.2.3 Ferramentas de pesquisa

Para elaboração da pesquisa, foram utilizados formulários e entrevistas. Primeiramente, fez-se uso de um formulário de pesquisa para medição do nível de maturidade (ASIAN PRODUCTIVITY ORGANIZATION, 2009), e em um segundo momento, foram realizadas as entrevistas com os gestores e funcionários da organização, escolhidos de forma intencional para mapear a situação atual, identificar as prioridades e buscar sugestões para ajudar na determinação de ações de gestão do conhecimento.

3.3 CONTEXTO DA PESQUISA

A base do estudo foi determinada em razão de um fator crítico de sucesso escolhido pelos acionistas da organização. Esse fator é algo que merece uma atenção especial, uma análise gerencial cuidadosa e contínua, a fim de que a empresa seja bem-sucedida (ROCKART, 1979). O desempenho das vendas para governo foi considerado um dos fatores críticos de sucesso essenciais para o momento que a organização está vivendo.

A coleta dos dados primários para a pesquisa foi realizada com uma equipe específica do departamento de vendas do segmento governo da organização. A população escolhida de forma intencional será composta por um gerente e por cinco consultores de vendas, todos entrevistados para a coleta de dados.

A proposta da pesquisa não foi o estudo da elaboração da estratégia, mas sim o estudo da sua execução. Para elaboração do modelo de análise, foram realizadas

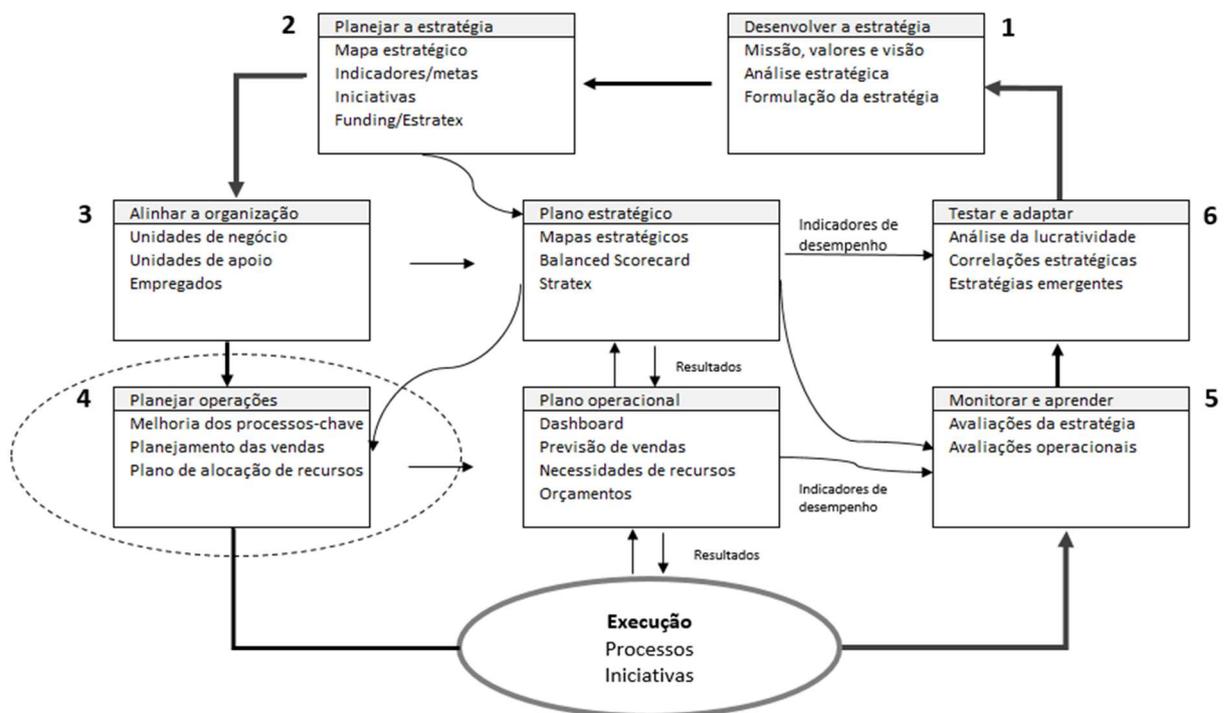
entrevistas cujo objetivo permitiu identificar quais eram os processos e as atividades ligadas à execução da estratégia no setor de vendas para governo bem como os conhecimentos críticos envolvidos.

3.4 MODELO DE ANÁLISE

O objetivo da pesquisa é estudar e organizar as relações entre a execução da estratégia das vendas para governo e a gestão do conhecimento e, a partir daí, determinar as ações que serão sugeridas para implementar iniciativas de GC. A Figura 12 demonstra o foco da pesquisa na execução, ou seja, envolve a fase 4 do plano operacional do modelo de planejamento estratégico de Kaplan e Norton (2008), apresentado na sua forma completa anteriormente na Figura 2.

A pesquisa será focada essencialmente na fase 4 – planejar operações –, que envolve a melhoria dos processos-chave, o planejamento de vendas, o plano de alocação de recursos e a orçamentação.

Figura 12 - Etapas de execução da estratégia do modelo de Norton e Kaplan



Fonte: adaptado de Kaplan e Norton (2008)

O Quadro 10 representa o modelo de análise. Na coluna da esquerda, foram inseridas as atividades consideradas críticas para a execução da estratégia. Nas colunas da direita, em cada linha foram inseridos os conhecimentos necessários para a execução das atividades relacionadas na primeira coluna.

Quadro 10 - Modelo de análise da pesquisa

Atividades necessárias para execução da estratégia	Conhecimentos críticos necessários para execução das atividades propostas na estratégia		
	Conhecimento crítico 1	Conhecimento crítico 2	Conhecimento crítico "n"
Atividade 1			
Atividade 2			
Atividade "n"			

Fonte: elaborado pelo autor (2021)

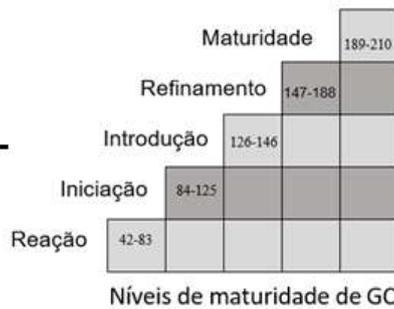
A Figura 13 apresentada na sequência mostra o modelo de análise geral elaborado neste estudo, no qual é possível visualizar o desdobramento da pesquisa em cinco fases.

Figura 13 - Fases de execução do modelo de análise

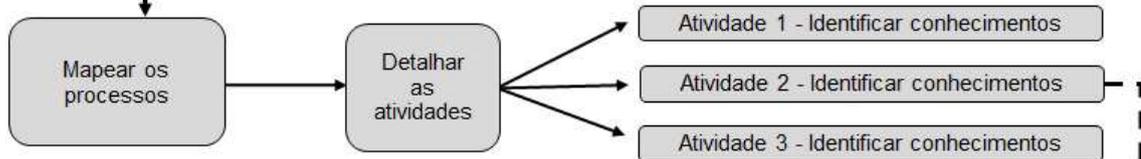
FASE 1 Mapear a estratégia da organização - Adaptação do modelo de Kaplan e Norton (2008)



FASE 2 Análise da maturidade da gestão de conhecimento na organização - APO (2009)



FASE 3 Mapear os conhecimentos - Adaptação de AQPC (2018)



FASE 4 Avaliar o conhecimento crítico - Adaptação do modelo de Fraga (2019)



FASE 5 Proposições de ações de GC para viabilizar a execução da estratégia - Ferramenta 5W2H

What	Why	Where	Who	When	How	How much
O que?	Por que?	Onde?	Quem?	Quando?	Como?	Quanto?

Fonte: elaborado pelo autor (2021)

Na Fase 1, foram identificadas as atividades necessárias para a execução da estratégia, que correspondem à coluna 1 (atividades) do modelo do Quadro 10. Essas atividades foram identificadas através da análise dos documentos do planejamento estratégico e das entrevistas com o grupo focal. Essa fase corresponde exatamente à fase 4 do modelo da estratégia de Kaplan e Norton (2008).

A Fase 2 é uma etapa intermediária, momento em que foi aplicado o questionário (ASIAN PRODUCTIVITY ORGANIZATION, 2009) para realizar o mapeamento da maturidade da empresa no tocante à gestão do conhecimento. Trata-se de uma etapa importante para descobrir qual o nível de alinhamento da organização com as práticas de GC.

Na Fase 3, foram mapeados os conhecimentos necessários para o sucesso da execução da estratégia. Os conhecimentos aqui referidos são indispensáveis para a execução das atividades selecionadas na Fase 1.

A Fase 4 é muito importante, visto que nela os conhecimentos foram analisados quanto à sua criticidade, conforme o modelo proposto por Fraga (2019).

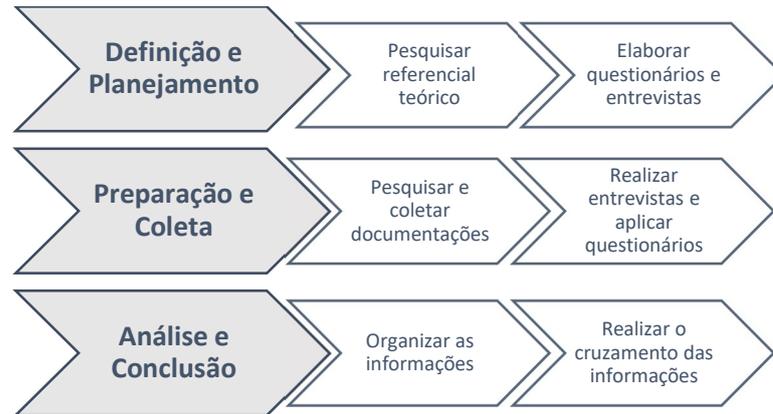
Na Fase 5, foi utilizada a ferramenta 5W2H com o objetivo de detalhar um plano de ação com melhorias sugeridas após a análise dos conhecimentos críticos identificados. O plano é composto de ações para viabilizar a execução da estratégia.

Os dados levantados com a utilização do modelo de análise proposto foram organizados em uma tabela descrevendo os processos, as atividades e os conhecimentos envolvidos. Essa tabela foi apresentada aos entrevistados, que avaliaram a criticidade de cada conhecimento e sugeriram alternativas. Em uma segunda entrevista, foram apresentadas uma série de melhorias que foram então selecionadas pelos entrevistados com a utilização da matriz FIRE de priorização.

3.5 ETAPAS DA PESQUISA

A pesquisa foi realizada em três etapas, conforme apresentado na Figura 14. Na primeira etapa, procedeu-se à definição e ao planejamento. A segunda etapa contemplou a coleta de dados, inclusive com a realização de uma pesquisa sobre a maturidade do conhecimento, a qual consta nos apêndices. Na terceira e última etapa, serão apresentados os resultados da pesquisa.

Figura 14 - Etapas da pesquisa



Fonte: adaptado de Yin (2001)

3.5.1 Definição e planejamento

O comprometimento da alta direção da empresa foi fundamental para a obtenção dos resultados. Conseguir o apoio da alta direção constituiu a primeira ação desse planejamento. Após a aprovação da pesquisa e a definição da área de estudo, foram selecionados os questionários e elaboradas as entrevistas utilizadas.

3.5.2 Preparação e coleta

Em termos de coleta de dados, o estudo de caso vale-se tanto de dados coletados com pessoas quanto de dados de papel (GIL, 2002). Portanto, fez parte da pesquisa a análise dos dados primários obtidos através do formulário, das entrevistas e dos depoimentos pessoais dos sócios, e também das observações do pesquisador pela experiência de mais de 10 anos na organização. Dados secundários foram obtidos na pesquisa realizada em documentos internos da empresa.

Os dados primários foram coletados com a realização das seguintes atividades:

- aplicação de um questionário da APO para diagnosticar o grau de maturidade da empresa;
- realização de entrevista com o gestor da equipe de vendas para governo da organização a fim de identificar as demandas referentes à execução da estratégia e as iniciativas de gestão do conhecimento bem como entrevistas com cinco consultores da equipe de vendas do segmento

governo tendo em vista o mapeamento dos processos e das atividades de conhecimentos.

Os dados secundários foram coletados em documentos e registros eletrônicos da empresa para caracterizar a situação atual do planejamento estratégico e da gestão do conhecimento. Esses dados foram coletados nas fontes citadas no Quadro 9 e também através de apontamentos dos sócios sobre o histórico da empresa.

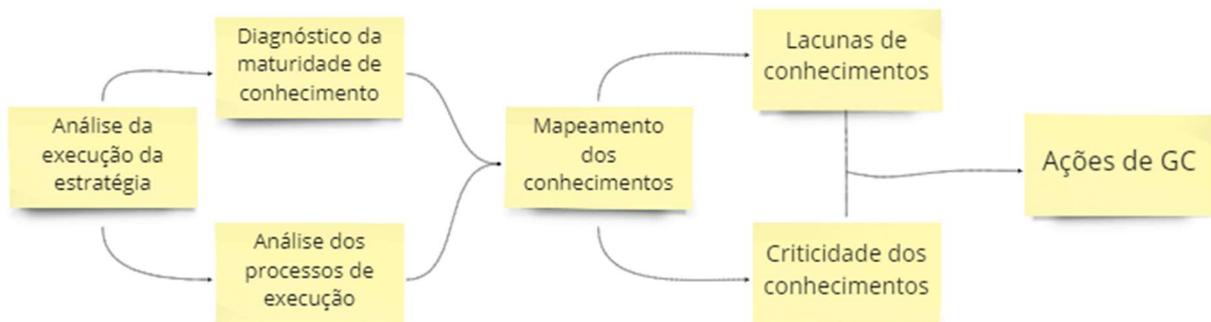
3.5.3 Análise e conclusão

As informações obtidas durante a coleta dos dados primários e secundários foram analisadas seguindo o modelo proposto por (SELL, FREIRE, TODESCO; 2021) com o auxílio da matriz FIRE de priorização e, ao final, foram propostas melhorias utilizando a metodologia 5W2H. Após a análise e a interpretação de todos os dados e resultados do cruzamento das informações obtidas com o fator de sucesso sugerido pelos acionistas, foi possível propor ações de gestão do conhecimento para viabilizar a execução da estratégia e, por consequência, melhorar os resultados das vendas no segmento governo da organização.

4 ESTUDO, APLICAÇÃO E CONSIDERAÇÕES

Neste capítulo, serão relacionados os resultados da pesquisa. O capítulo se inicia com a apresentação da organização, a sua estratégia e, em seguida, o diagnóstico da maturidade elaborado de acordo com as sete dimensões do *framework* da APO (2009). Na sequência, será mostrado o mapeamento dos principais conhecimentos da organização, e com base nesse mapeamento, apresentam-se uma análise da criticidade dos conhecimentos e um levantamento de possíveis lacunas. Conforme demonstra a Figura 15, ao final, após a análise dos resultados obtidos na coleta de dados documentais e nas entrevistas realizadas na organização, serão propostas ações de gestão do conhecimento.

Figura 15 - Levantamento de dados e análises



Fonte: elaborado pelo autor (2021)

4.1 Apresentação da organização envolvida no estudo de caso

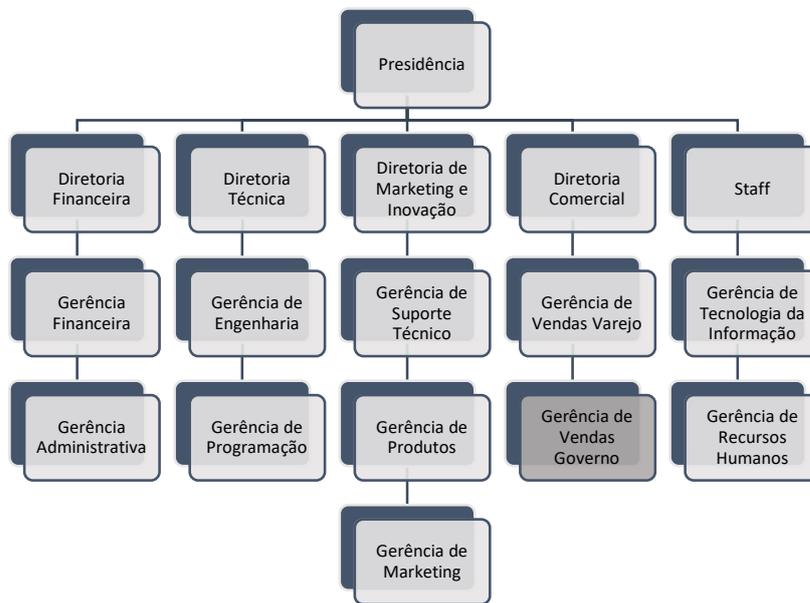
O estudo foi desenvolvido em uma empresa de tecnologia de Florianópolis que atua no ramo de desenvolvimento de software para engenharia civil. A empresa foi constituída em 1989 por três estudantes recém-formados em Ciência da Computação na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), com o objetivo de desenvolver um software de *Computer Aided Design* (CAD), que em português significa desenho assistido por computador. O software foi construído para desenhar e calcular edificações prediais, inicialmente em linguagem DOS, sendo posteriormente desenvolvido também na versão Windows.

Hoje, com mais de 30 anos de experiência, a empresa desenvolve, comercializa e presta suporte técnico para mais de 60 mil clientes no Brasil e no exterior, sendo líder no mercado nacional no ramo em que atua.

O perfil do usuário final é o engenheiro civil que faz projetos. Embora todos os engenheiros civis possam elaborar projetos, a maioria deles se dedica a outras funções, principalmente na área de execução de obras. Estima-se que aproximadamente 20% dos engenheiros civis formados escolha como carreira profissional a elaboração de projetos.

A organização possui 217 funcionários distribuídos em cinco áreas principais, conforme mostra o organograma da Figura 16.

Figura 16 - Organograma da organização



Fonte: adaptado da intranet da organização (2021)

Com a intenção de delimitar o escopo da pesquisa, apenas um setor da empresa será objeto do estudo – mais especificamente o setor de vendas para governo, subordinado à diretoria comercial. Hoje existem duas divisões de vendas, uma primeira denominada vendas varejo, com quatro equipes com 13 vendedores cada uma. Essa primeira divisão representa 90% das vendas da empresa atualmente. A segunda divisão dentro do comercial é denominada vendas governo, com uma equipe composta por cinco consultores, um assistente operacional e um coordenador. Essa segunda divisão representa apenas 10% do volume atual das vendas da organização.

4.2 Estratégia e processos de execução

A estratégia definida pela organização tem o objetivo de dobrar as vendas com o governo. Apesar do baixo volume atual de vendas no setor de governo, os acionistas acreditam que o potencial para essa divisão é muito maior, com capacidade inclusive de superar o valor das vendas no varejo, ou seja, as vendas para governo poderiam dobrar o faturamento total da organização.

Um levantamento realizado pelo departamento de marketing encontrou um grande número de órgãos do governo que ainda não são clientes da organização, mas que têm potencial para isso. Por exemplo, todas as prefeituras possuem uma secretaria de obras com engenheiros civis, próprios ou contratados, que poderiam utilizar os produtos e serviços ofertados pela organização.

No Quadro 11, é possível verificar que atualmente a organização realiza negócios com apenas 1.221 órgãos, aproximadamente 17% do mercado total, e que uma melhoria nos processos para execução da estratégia poderia dobrar a quantidade de negócios rapidamente, aumentando o relacionamento comercial dos atuais 1.221 órgãos para 2.459, que aparecem no quadro como potenciais.

Quadro 11 - Mercado total, potencial e atual de clientes governo

ÓRGÃO PÚBLICOS	MERCADO TOTAL	POTENCIAL	ATUAL (clientes)
FEDERAL	960	211	121
ESTADUAL	648	248	100
MUNICIPAL	5.570	2.000	1000
TOTAL	7.178	2.459	1.221

Fonte: Departamento de marketing da organização (2021)

A estratégia atual da empresa procura trabalhar esses dois grupos de venda (varejo e governo) de forma diferenciada, mas utilizando o mesmo sistema de telemarketing. No primeiro grupo, as vendedoras de varejo entram em contato com os engenheiros por telefone para negociar as versões do software e as condições de

pagamento. Esse tipo de negociação é caracterizado pelo apelo emocional. Os engenheiros iniciantes são convencidos pela possibilidade de criar uma nova carreira, e os engenheiros mais experientes são seduzidos por novas funcionalidades ou melhorias no software que permitem maior agilidade no trabalho, diminuindo o tempo para a elaboração dos projetos.

Quando a negociação é realizada com o setor de governo, normalmente não é o usuário final quem decide a compra. Além do convencimento técnico do engenheiro civil que trabalha para o governo, é necessário também entender a legislação necessária para aprovar o orçamento em cada órgão governamental. O tema central deixa de ser sentimental e se torna burocrático.

O software disponibilizado para venda é o mesmo, mas a forma de utilização é diferente no setor de governo. Além do uso para elaboração de projetos internos nos órgãos públicos, o software vendido pela organização pode ser utilizado para elaborar orçamentos para licitações. Nesse caso, o órgão cria um projeto com software que servirá de base para uma licitação, em que terceiros deverão apresentar projetos conforme o modelo proposto pelo órgão público.

Uma das dificuldades identificadas nas vendas para o segmento de governo é a formação de vendedores, chamados internamente de consultores. Como foi detalhado anteriormente, nesse setor é preciso conhecer os produtos e serviços da organização, entender as necessidades dos clientes e a legislação, tais como licitações e pregões, bem como outras particularidades do setor. Um consultor interno experiente de varejo possui o conhecimento dos produtos e serviços, mas não entende de legislação. Por outro lado, um consultor de mercado com dez ou mais anos de experiência em vendas para o governo entende da legislação e da burocracia, mas não dos produtos e serviços da organização. Em ambos os casos, os conhecimentos existem, mas encontram-se em locais distintos. Essa situação é um exemplo claro de como a GC pode apoiar a execução da estratégia, fornecendo ferramentas para compartilhar e internalizar esses conhecimentos na organização.

A estratégia para vendas no varejo segue a linha da gestão de carteira de clientes, em que as vendedoras ligam diariamente e precisam cumprir metas de ligação, além das metas de vendas. No segmento de governo, também existem as carteiras de clientes, mas não há metas de ligações diárias. Em vez de metas de ligações, existem metas de quantidade de projetos de vendas em andamento. Normalmente, as vendas para governo envolvem prazos maiores, valores maiores e

às vezes precisam ser aprovadas por um grupo de engenheiros de um mesmo órgão, portanto as vendas são tratadas como projetos, pois além dessas características tais vendas necessitam de aprovação do departamento financeiro dos órgãos do governo, o que envolve legislação e muita burocracia.

O treinamento para a equipe de consultores de vendas do governo é diferenciado dos demais vendedores de varejo, visto que engloba conhecimento técnico dos produtos e serviços da empresa e também aprendizagem sobre a legislação e a burocracia necessárias para aprovar formalmente os pedidos com os órgãos do governo. Também existe um departamento de marketing específico do governo para captação de novos clientes através de eventos no site da organização e publicidade em diversas mídias sociais, tais como Google Ads e LinkedIn.

A organização trabalha com marketing de conteúdo, ou seja, promove eventos organizando palestras com engenheiros sobre os principais temas ligados à construção civil. Também publica artigos e dicas sobre como projetar e utilizar o software para ganhar produtividade, e melhorar a qualidade dos projetos. Contudo, os resultados apresentados no primeiro ano de execução da estratégia não foram satisfatórios.

Para entender os motivos do desempenho abaixo do esperado na organização, realizou-se o mapeamento dos processos envolvidos na execução da estratégia. Durante a análise da documentação, foi possível identificar que a estratégia atual foi definida pela diretoria em conjunto com uma consultoria terceirizada. O modelo utilizado contempla uma visão *top-down* da alta gestão. Esse tipo de visão normalmente não leva em conta os problemas de execução, que, embora aparentem ser simples, podem trazer sérios problemas quando ocorrem na operação.

Utilizando o modelo de sistema gerencial proposto por Kaplan e Norton (2008), particularmente a etapa quatro destinada à execução, em uma entrevista semiestruturada com o gestor da unidade de vendas para governo foram identificados os principais processos e atividades utilizados para a execução da estratégia. Os dados foram organizados no Quadro 12, onde a primeira coluna contém as fases propostas pelo modelo gerencial, e nas outras duas colunas estão os processos e as atividades mapeados no setor de vendas para governo.

Quadro 12 - Planejar operações – etapa 4 do modelo de Kaplan e Norton

PLANEJAR OPERAÇÕES	PROCESSOS-CHAVE	ATIVIDADES
Melhoria dos processos-chave	Desenvolvimento	Informar ao desenvolvimento as melhorias exigidas pelo mercado de vendas para governo.
	Suporte	Verificar a satisfação do cliente, tirar dúvidas e manter relacionamento, fidelizar.
	Treinamento	Disponibilizar engenheiros internamente para apresentações aos órgãos interessados.
Planejamento das vendas	Comercialização	Prospectar novos clientes.
		Entender o cliente e elaborar a proposta.
		Fechar a venda atendendo aos requisitos técnicos e burocráticos.
		Mapear o processo para liberar recursos nos órgãos.
		Gerenciar canais de vendas terceirizados.
		Melhorar a remuneração variável para alavancar vendas.
Plano de alocação de recursos	Gestão	Melhorar a qualidade do quadro com especialistas.
		Investir em ferramentas de CRM.
		Investir em treinamentos para os novos colaboradores e reciclar os atuais.

Fonte: adaptado de Kaplan e Norton (2008)

Entre os principais processos-chave da organização estão o desenvolvimento dos programas, a comercialização, o suporte e o treinamento. Todos eles se ligam diretamente ao setor de vendas para governo. O desenvolvimento de novas funcionalidades nos programas é muito importante, pois a maioria das licitações exige funções específicas como, por exemplo, o detalhamento de escadas, o dimensionamento de reservatórios de água e outras tantas solicitações para resolver os problemas construtivos das obras do governo. Embora o setor de vendas do segmento governo não tenha programadores para atuar no desenvolvimento dos programas, os consultores repassam as novas solicitações para o desenvolvimento providenciar melhorias em razão da necessidade de cumprir os requisitos dos editais das licitações.

A etapa de planejamento das vendas determina as metas e também o foco de atuação dos consultores, foco este que pode ser nos governos municipal, estadual ou

federal. Escolher onde os consultores deverão empenhar os seus esforços é um processo difícil e depende do conhecimento de como funcionam os orçamentos do governo, além de outras informações sobre onde estão alocados os recursos públicos, visto que variam inclusive em função de campanhas eleitorais. A organização também procura estimular as vendas através da remuneração variável dos consultores. Vendas de governo costumam ter um ciclo muito mais longo do que uma venda de varejo bem como valores superiores. A criação de uma regra de remuneração eficiente estimula o cumprimento das metas e ajuda na manutenção da equipe, diminuindo a rotatividade no setor.

O planejamento das vendas também leva em consideração as particularidades do setor, e no caso de vendas para o governo, a organização precisa cumprir as normas descritas na Lei Federal nº 8.666, de 21 de junho de 1993, denominada Lei das Licitações, que institui normas para as licitações e os contratos realizados pela administração pública com o objetivo de evitar favorecimento e realizar processos transparentes para aquisição de produtos e serviços com recursos públicos. A referida lei também determina que estados e municípios não podem criar leis próprias. Grande parte das vendas ocorre com a dispensa de licitação, prevista no artigo 24 da supracitada lei. A dispensa é permitida somente em algumas situações, como no caso do inciso I, que determina que compras e demais serviços até R\$ 17.600,00 (dezesete mil e seiscentos reais) estão dispensados de licitações e no caso do inciso V, em que consta que a dispensa ocorre quando não houver outro interessado no processo licitatório.

O conhecimento das leis e de sua aplicação nos órgãos públicos nas três esferas do governo (municipal, estadual e federal) é diverso. O emprego da gestão do conhecimento para identificar, criar e compartilhar o conhecimento entre os consultores, tanto no que se refere à interpretação da lei quanto nas experiências de vendas realizadas com sucesso por outros consultores mais entendidos, é fundamental para o rápido aprendizado dos mais novos e para disseminação desse conhecimento dentro da organização.

O plano de alocação dos recursos é uma parte importante nos processos da venda para governo, principalmente pela característica de longo prazo para fechamento das vendas, podendo demorar meses e até anos em alguns casos. Investir em ferramentas de Customer Relationship Management (CRM) para organizar o relacionamento entre os consultores e as pessoas envolvidas nos órgãos públicos

facilita o processo de acompanhamento das vendas durante esse período de tempo. Ampliar o quadro de pessoas, trazendo mais vendedores e também especialistas para o setor, dará mais agilidade ao processo de venda, aumentando a quantidade de propostas e melhorando a qualidade tanto técnica como burocrática.

4.3 Diagnóstico da maturidade da gestão do conhecimento

Antes de iniciar o processo de gestão do conhecimento, a organização precisa descobrir qual a sua real situação, qual o seu grau de maturidade em relação às demais organizações (ASIAN PRODUCTIVITY ORGANIZATION, 2009).

Para auxiliar nessa fase inicial da gestão do conhecimento, a APO desenvolveu um questionário para medir o nível de maturidade da organização, o qual está disponível nos apêndices desta pesquisa e foi aplicado aos colaboradores da empresa. O modelo possui cinco níveis de maturidade, que são determinados conforme a quantidade de pontos obtidos com as respostas do questionário, o qual também aborda sete dimensões relacionadas à gestão do conhecimento.

4.3.1 Aplicação do instrumento para avaliar a maturidade da GC

A pesquisa foi enviada para todos os colaboradores pelo sistema Google Forms. A resposta foi opcional, e não se exigiu a identificação do colaborador para incentivar o preenchimento. O fato de a resposta ser anônima também aumenta a probabilidade de respostas sinceras por parte do colaborador. Ao todo, a empresa possui 217 colaboradores, distribuídos da seguinte maneira: 3 sócios-diretores, 24 líderes e 190 funcionários.

Foram criados três endereços eletrônicos diferentes com as mesmas perguntas para identificar três grupos de pesquisa: (1) o grupo dos sócios, (2) o grupo de gestores e (3) o grupo dos funcionários.

Havia também uma seção de perguntas no formulário com respostas obrigatórias em que a pesquisa solicitava o preenchimento do tempo de empresa de cada colaborador, o cargo ocupado e o departamento no qual trabalha. Foram enviados 217 formulários, e desses 110 formulários retornaram com respostas, que totalizaram a amostra apresentada no Quadro 13. O formulário com todas as perguntas enviadas consta nos apêndices desta pesquisa.

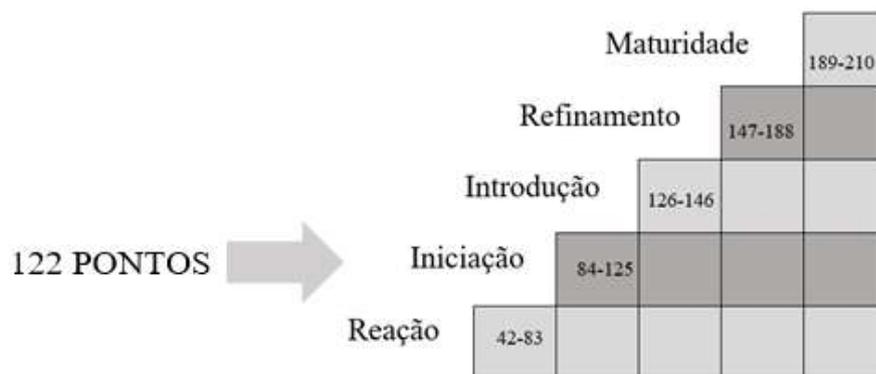
Quadro 13 - Amostra para o questionário de maturidade

Empresa A	população	amostra	(%)
Sócios	3	3	100%
Gestores	24	23	96%
Colaboradores	190	84	44%
Total	217	110	51%

Fonte: elaborado pelo autor (2021)

O resultado do questionário respondido pelos colaboradores da organização totalizou 122 pontos, determinando o enquadramento da empresa no segundo nível do modelo. Conforme apresentado na Figura 17, o modelo é composto por cinco níveis de maturidade. Com o total de 122 pontos recebido na pesquisa, a empresa foi enquadrada no nível dois (entre 84 e 125 pontos), denominado iniciação. Essa pontuação demonstra que a organização já reconhece a necessidade de gerenciar o conhecimento e que estaria pronta para iniciar um primeiro projeto estruturado denominado projeto piloto de gestão do conhecimento (ASIAN PRODUCTIVITY ORGANIZATION, 2009).

Figura 17 - Nível de maturidade com a amostra total

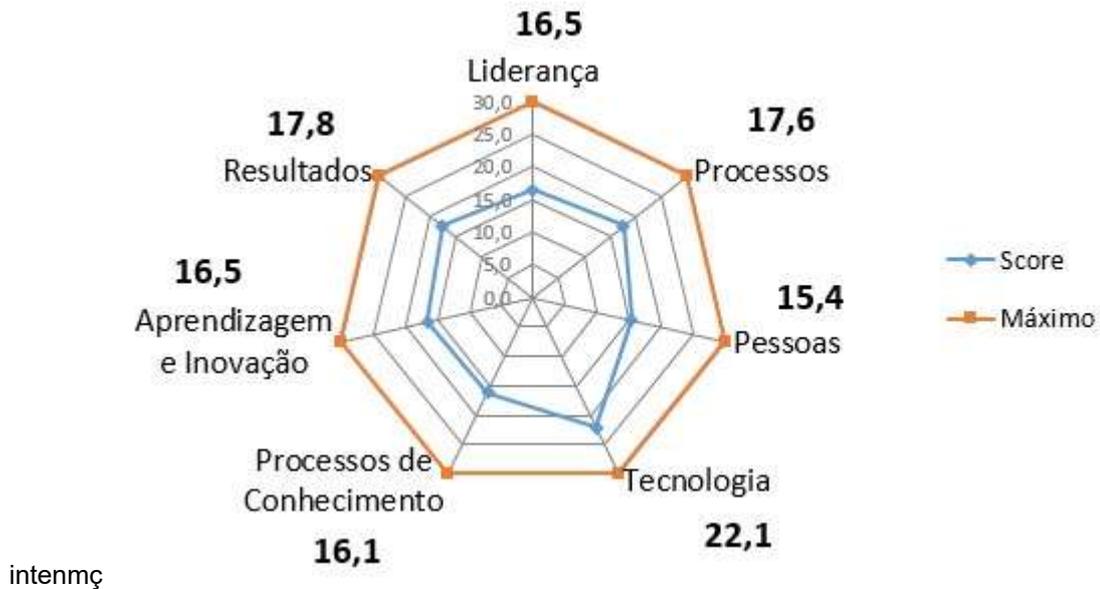


Fonte: Asian Productivity Organization (2009, p.145)

O nível de maturidade número dois, denominado iniciação, é a fase em que a organização já começa a reconhecer a importância da gestão do conhecimento, embora ainda não esteja executando nenhum projeto ou implementando qualquer iniciativa nesse sentido. Esse nível de maturidade é um bom estágio para se iniciar um novo projeto de gestão do conhecimento.

O modelo da APO possui sete dimensões, e a pontuação máxima de cada dimensão é de até 30 pontos, portanto a pontuação máxima do modelo atinge 210 pontos. A avaliação da organização somou 112 pontos considerando todas as sete dimensões do modelo de avaliação da APO, conforme apresentado na Figura 18.

Figura 18 - Dimensões de maturidade da gestão do conhecimento



Fonte: adaptado da Asian Productivity Organization (2009, p. 143)

A dimensão Liderança somou 16,5 pontos e avalia a capacidade da organização de fornecer recursos para garantir a implementação de novas práticas de gestão do conhecimento com objetivos e regras claras. Também avalia a capacidade que a organização tem de implementar iniciativas de gestão do conhecimento como parte da sua visão estratégica e verifica o alinhamento dos líderes com as estratégias de GC (ASIAN PRODUCTIVITY ORGANIZATION, 2009). Os líderes têm a função de alinhar as estratégias de gestão do conhecimento definidas pela direção organizacional, visto que o líder facilita e monitora a criação e a transferência de conhecimento (TSHUMA; STEYN; WAVEREN, 2018).

Nos comentários do Quadro 14 a seguir, podemos verificar que a comunicação precisa ser melhorada. Como ponto positivo, destacam-se a existência de abertura e a confiança por parte dos líderes.

Quadro 14 - Dimensão Liderança

Pontos fortes	Pontos fracos e oportunidades de crescimento
<p>A organização oferece cursos constantemente aos líderes.</p> <p>A maioria dos gestores está aberta a sugestões de melhoria.</p> <p>Os funcionários têm autonomia e a confiança dos líderes.</p> <p>As equipes recebem apoio e compartilham conhecimento, e vários processos são documentados.</p>	<p>Falta de comunicação e mudança contínua da estratégia da empresa.</p> <p>Falta de feedback e oportunidades para adquirir novos conhecimentos.</p> <p>Ainda não existe um processo formal de gestão do conhecimento.</p>

Fonte: elaborado pelo autor (2021)

A dimensão número dois, denominada Processos, somou 17,6 pontos. Ela avalia se a organização gerencia os fluxos de trabalho dos seus processos-chave que geram valor, se o conhecimento é compartilhado entre os colaboradores e se existem processos sistemáticos para assegurar a melhoria contínua até a sua continuidade em casos de falhas ou crises (ASIAN PRODUCTIVITY ORGANIZATION, 2009). As observações dos funcionários no Quadro 15 apresentado a seguir demonstram novamente que existe falta de comunicação entre os departamentos, mas como ponto positivo observa-se que há processos bem estruturados na organização. É vital para a organização que existam processos estruturados, e mais importante ainda, que esses processos estejam disponíveis para todos e que o conhecimento necessário para a sua execução seja compartilhado. Os efeitos positivos de orientação dos processos de conhecimento são percebidos no desempenho da organização (MORANA *et al.*, 2019).

Quadro 15 - Dimensão Processos

Pontos fortes	Pontos fracos e oportunidades de crescimento
<p>Alguns departamentos possuem processos mapeados e documentados.</p> <p>O fluxo de trabalho das equipes é bem definido.</p>	<p>Não existe uma boa comunicação, e não há formalização de processos entre os departamentos.</p> <p>Existem muitas ferramentas, o que dificulta o processo. Todos os sistemas internos</p>

Os processos são bem definidos e visíveis para todos.	deveriam ser centralizados em uma única ferramenta. A revisão dos processos é realizada somente quando ocorrem falhas, e deveria haver um maior foco em melhorias.
---	---

Fonte: elaborado pelo autor (2021)

A dimensão Pessoas somou apenas 15,4 pontos, registrando a menor pontuação entre todas as avaliadas. Esta dimensão analisa se a organização está apta para criar e sustentar uma cultura de gestão do conhecimento, se consegue gerar um ambiente natural de compartilhamento capaz de motivar os colaboradores a utilizar, gerar e compartilhar conhecimento (ASIAN PRODUCTIVITY ORGANIZATION, 2009). Os comentários no Quadro 16 a seguir apontam novamente para a falta de comunicação e motivação, mas ao mesmo tempo demonstram que existe união e compromisso, indicando que essa situação poderá ser revertida com a introdução de iniciativas de GC. A falta de comunicação dificulta a criação de uma cultura de transferência do conhecimento, e as pessoas respondem melhor aos processos de aprendizagem quando a organização incentiva a construção de relações informais que aumentam a confiança entre os indivíduos, permitindo assim o compartilhamento do conhecimento (DUTTON; TURNER; LEE-KELLEY, 2014).

Quadro 16 - Dimensão Pessoas

Pontos fortes	Pontos fracos e oportunidades de crescimento
<p>As equipes são unidas.</p> <p>Os colaboradores de outras equipes estão sempre dispostos a ajudar.</p> <p>Existe entrosamento entre as equipes e entre os departamentos.</p> <p>As pessoas são comprometidas.</p>	<p>É necessário melhorar a comunicação e promover uma maior integração entre os departamentos.</p> <p>Necessidade de melhorar o feedback e aumentar a motivação dos colaboradores.</p> <p>Necessidade de maior apoio dos especialistas para ensinar e transmitir mais confiança aos mais novos.</p>

Fonte: elaborado pelo autor (2021)

A dimensão Tecnologia avalia a infraestrutura da organização e, por sua vez, recebeu a melhor avaliação entre todas, totalizando 22,1 pontos. Esta dimensão também verifica se todos os colaboradores possuem acesso a máquinas e ferramentas colaborativas, e principalmente se os recursos tecnológicos estão

alinhados com a estratégia da gestão do conhecimento (ASIAN PRODUCTIVITY ORGANIZATION, 2009). Embora exista uma boa estrutura, os registros no questionário apresentados no Quadro 17 indicam que ainda falta um melhor dimensionamento das ferramentas de gestão. A disponibilização de tecnologia apropriada aumenta a efetividade da gestão do conhecimento, e quanto melhor for a infraestrutura, maior será a capacidade de apoiar a GC. Contudo, embora o uso de ferramentas complexas aumente a percepção do uso da tecnologia, isso não incentiva o seu uso, pois as ferramentas devem ser amigáveis e seguras para permitir a aprendizagem e facilitar a sua utilização (TSHUMA; STEYN; WAVEREN, 2018).

Quadro 17 - Dimensão Tecnologia

Pontos fortes	Pontos fracos e oportunidades de crescimento
<p>A empresa oferece uma boa estrutura de TI.</p> <p>Todos possuem bons equipamentos e acesso à intranet.</p> <p>Há Wiki, intranet e repositórios disponíveis para todos os colaboradores.</p> <p>Existe um portal de educação a distância, mas com poucos cursos disponíveis.</p>	<p>Embora existam boas ferramentas, como Wiki e intranet, as informações disponíveis não são suficientes para resolução de todos os problemas.</p> <p>Há muitos sistemas separados, deveria existir um sistema único para melhorar o relacionamento dos colaboradores.</p> <p>Não existem ferramentas que incentivem a gestão do conhecimento, estando disponíveis apenas para arquivo e pesquisa.</p>

Fonte: elaborado pelo autor (2021)

Na dimensão Processos de Conhecimento, a organização somou 16,1 pontos, Essa dimensão avalia a capacidade da organização de identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar os conhecimentos para transformá-los em produtos e serviços e também observa se durante esse processo são compartilhadas as boas práticas e as lições aprendidas para evitar o retrabalho e melhorar o desempenho organizacional (ASIAN PRODUCTIVITY ORGANIZATION, 2009). A capacidade de uma organização alavancar os seus ativos do conhecimento está diretamente relacionada ao modo como ela coordena e sistematiza os seus processos de conhecimento. Organizações que desenvolvem de forma sistemática e colaborativa boas práticas de GC transformam o conhecimento em ativos que são utilizados para conseguir uma vantagem competitiva sustentável (ASIAEI; BONTIS, 2019). As contribuições deixadas no questionário e apontadas no Quadro 18 alertam os líderes da

organização de que as boas práticas não estão sendo compartilhadas formalmente. Dessa forma, o conhecimento individual não está sendo compartilhado e transformado em conhecimento organizacional, o que coloca em risco a aprendizagem e o crescimento da organização em seu conjunto.

Quadro 18 - Dimensão Processos de Conhecimento

Pontos fortes	Pontos fracos e oportunidades de crescimento
<p>A empresa possui algumas ferramentas para auxiliar nos processos.</p> <p>As boas práticas são compartilhadas, mas sem um processo formal.</p>	<p>Não existe incentivo para troca de experiências.</p> <p>Há falta de processos de conhecimento e, conseqüentemente, a perda deles com a saídas das pessoas envolvidas.</p>

Fonte: elaborado pelo autor (2021)

A dimensão Aprendizagem e Inovação recebeu 16,5 pontos e avalia como a organização estimula as novas ideias e contribuições dos colaboradores e qual a disposição dela em correr riscos com oportunidades, dando mais autonomia para seus colaboradores (ASIAN PRODUCTIVITY ORGANIZATION, 2009). A condução adequada do processo de aprendizagem permite que a inovação e a aprendizagem ocorram em todos os níveis da organização. Em um ambiente cada vez mais competitivo, a inovação tornou-se indispensável para a organização. Na busca de uma vantagem competitiva, a gestão do conhecimento pode ser utilizada para determinar o fluxo da informação e da aprendizagem, e assim aumentar a eficiência do processo de inovação (MENAOUER; NADA, 2020). Os comentários relatados no Quadro 19 reforçam o diagnóstico que avaliou a empresa no nível 2 de iniciação e mostram que ainda não existem incentivos e recursos disponíveis para projetos de gestão do conhecimento.

Quadro 19 - Dimensão Aprendizagem e Inovação

Pontos fortes	Pontos fracos e oportunidades de crescimento
<p>Existe abertura para implantação de melhorias.</p> <p>A empresa ouve o mercado.</p> <p>O trabalho em equipe é incentivado.</p>	<p>O compartilhamento de novas ideias entre os setores deveria ser incentivado.</p> <p>Não existem recursos disponíveis para inovação, deveria haver mais incentivos.</p>

Existem treinamentos internos para aprimorar o conhecimento.	Deveria haver mais feedback e interação entre os departamentos.
--	---

Fonte: elaborado pelo autor (2021)

A última dimensão do modelo mede os Resultados da gestão do conhecimento, e nesse quesito, a organização recebeu 17,8 pontos. Esta dimensão analisa se a organização possui métricas ou indicadores para identificar se ocorreram melhorias por conta da implementação de iniciativas de GC para a criação de produtos e serviços, com impacto nos resultados financeiros da organização (ASIAN PRODUCTIVITY ORGANIZATION, 2009). Medir o resultado da gestão do conhecimento não é uma tarefa simples. Quando se criam métricas, o trabalho realizado para o controle não pode ser maior do que os resultados da própria gestão do conhecimento. Com o tempo, a necessidade de medição diminui à medida que a cultura da gestão do conhecimento começa a fazer parte da rotina das pessoas na organização (AMERICAN PRODUCTIVITY & QUALITY CENTER, 2002). As informações citadas no Quadro 20 demonstram que há um processo de medição tradicional na organização, mas esse processo ainda não ocorre de forma eficiente. Não existe uma medição específica da gestão do conhecimento, e a criação de novos indicadores em conjunto com iniciativas de GC e incentivos para os colaboradores poderão trazer benefícios para a organização.

Quadro 20 - Dimensão Resultados

Pontos fortes	Pontos fracos e oportunidades de crescimento
A empresa usa indicadores com medições mensais de desempenho geral, e nenhum deles especificamente sobre conhecimento, mas o resultado da empresa e a qualidade dos produtos atestada pelos clientes demonstram que existe alguma gestão do conhecimento.	Deveria haver um reconhecimento para os colaboradores que mais contribuem e também não existem indicadores para isso. Necessidade de criação de um indicador para medir o impacto das sugestões no desempenho da empresa e assim aumentar a motivação.

Fonte: elaborado pelo autor (2021)

Após analisadas todas as informações obtidas através do questionário, a baixa pontuação recebida pela dimensão Pessoas ficou ainda mais evidenciada nos comentários sobre os pontos fortes e sobre as oportunidades para a empresa, bem como a falta de comunicação, que apareceu nas dimensões Pessoas e Processos, e

também a falta de feedback, que surgiu nas dimensões Pessoas, Liderança e Aprendizagem e Inovação. A dimensão Tecnologia recebeu a melhor pontuação entre todas as dimensões, e também foram identificados nas respostas alguns processos e ferramentas de conhecimento. Contudo, não se observou na organização um programa de incentivo para troca de experiências entre as pessoas que envolvesse feedback e comunicação, processos fundamentais para completar a espiral do conhecimento, em que ocorre a transformação da forma tácita de conhecimento, que é pessoal, para a forma explícita de conhecimento, gerando então o conhecimento organizacional (TAKEUCHI; NONAKA, 2008).

Uma segunda análise também foi realizada, agora separando os grupos envolvidos na pesquisa conforme os cargos, como os sócios, gestores e funcionários, e também conforme o tempo de serviço dos colaboradores na organização,

A empresa possui três sócios com função de diretor, e todos os três responderam ao questionário. O resultado está representado no Quadro 21, no qual é possível observar que a média das respostas obtidas nos formulários dos sócios foi superior à média dos demais grupos. A média geral ficou em 126,7 pontos, e utilizando-se somente a pontuação dos sócios, a empresa seria enquadrada no terceiro nível denominado introdução, que fica entre 126 e 146 pontos da escala.

A pontuação superior aos demais grupos pode ser explicada pela visão *top-down*, em que os sócios acreditam que os processos envolvendo as pessoas foram definidos e deveriam estar funcionando, mas isso efetivamente não está ocorrendo. Mesmo assim, as respostas foram muito semelhantes, e é possível perceber que também na visão dos sócios a categoria Pessoas permanece com a menor avaliação e a categoria Tecnologia com a melhor avaliação.

Quadro 21 - Avaliação do grupo de sócios

	Categoria	Score	Max	Ranking	RESPOSTAS
1	Liderança	17,7	30	59%	3
2	Processos	19,3	30	64%	3
3	Pessoas	15,0	30	50%	3
4	Tecnologia	20,7	30	69%	3
5	Processos de Conhecimento	18,0	30	60%	3
6	Aprendizagem e Inovação	17,7	30	59%	3
7	Resultados	18,3	30	61%	3
Total		126,7	210		

FILTROS	
FUNÇÃO	SÓCIOS
CARGO	<>TODOS
TEMPO	<>TODOS
DEPTO	<>TODOS

Fonte: elaborado pelo autor (2021)

Existem 27 gestores na empresa, 23 dos quais responderam, o que representa 85,18% do total. A média das respostas somou 113,7 pontos, enquadrando a empresa no segundo nível da escala, denominado iniciação, conforme demonstrado no Quadro 22. Embora os gestores sejam um grupo semelhante aos sócios por exercerem a liderança dentro da empresa, a pontuação 113,7 foi significativamente menor que a obtida nos grupos dos sócios (126,7).

Quadro 22 - Avaliação dos gestores

	Categoria	Score	Max	Ranking	RESPOSTAS
1	Liderança	15,0	30	50%	23
2	Processos	17,0	30	57%	23
3	Pessoas	14,3	30	48%	23
4	Tecnologia	20,2	30	67%	23
5	Processos de Conhecimento	14,9	30	50%	23
6	Aprendizagem e Inovação	16,2	30	54%	23
7	Resultados	16,0	30	53%	23
Total		113,7	210		

FILTROS	
FUNÇÃO	GESTORES
CARGO	<>TODOS
TEMPO	<>TODOS
DEPTO	<>TODOS

Fonte: elaborado pelo autor (2021)

Existem 190 colaboradores na empresa, 84 dos quais responderam, o que representa 44,21% do total, portanto o maior grupo da pesquisa. A média das respostas somou 124,1 pontos, enquadrando a empresa no segundo nível da escala denominado iniciação, conforme observado no Quadro 23. O grupo de colaboradores ficou em uma posição intermediária entre os sócios e gestores.

Quadro 23 - Avaliação dos colaboradores

	Categoria	Score	Max	Ranking	RESPOSTAS
1	Liderança	16,9	30	56%	84
2	Processos	17,7	30	59%	84
3	Pessoas	15,7	30	52%	84
4	Tecnologia	22,8	30	76%	84
5	Processos de Conhecimento	16,4	30	55%	84
6	Aprendizagem e Inovação	16,6	30	55%	84
7	Resultados	18,2	30	61%	84
Total		124,1	210		

FILTROS	
FUNÇÃO	COLABORADOR
CARGO	<>TODOS
TEMPO	<>TODOS
DEPTO	<>TODOS

Fonte: elaborado pelo autor (2021)

Uma outra visão pode ser obtida quando separamos as respostas do questionário em quatro faixas de tempo. Havia uma pergunta com resposta obrigatória

no formulário sobre o tempo de casa de cada colaborador, e as opções eram as seguintes.

- a) Menos de 1 ano
- b) Entre 1 e menos de 5 anos
- c) Entre 5 e 10 anos
- d) Mais de 10 anos

Os resultados apresentados no Quadro 24 demonstram o comportamento dos grupos por tempo de casa. Dentro dos grupos estão todos os funcionários, gestores e sócios da empresa. Considerando o tempo de empresa menor de 1 ano, foram registradas 12 respostas, o que representa 10,91% do total dos formulários respondidos. Esse grupo apresentou a média mais alta das respostas entre todos os grupos (138,2 pontos).

Quadro 24 - Avaliação do grupo com menos de 1 ano de empresa

	Categoria	Score	Max	Ranking	RESPOSTAS
1	Liderança	19,6	30	65%	12
2	Processos	19,8	30	66%	12
3	Pessoas	18,1	30	60%	12
4	Tecnologia	23,9	30	80%	12
5	Processos de Conhecimento	18,6	30	62%	12
6	Aprendizagem e Inovação	19,3	30	64%	12
7	Resultados	18,9	30	63%	12
Total		138,2	210		

FILTROS	
FUNÇÃO	<>TODOS
CARGO	<>TODOS
TEMPO	Menos de 1 ano
DEPTO	<>TODOS

Fonte: elaborado pelo autor (2021)

Foram recebidas 44 respostas para o tempo de empresa entre 1 e menos de 5 anos, representando 40%. A média das respostas ficou em 120,0 pontos, conforme apresentado no Quadro 25.

Quadro 25 - Avaliação do grupo com entre 1 e menos de 5 anos de empresa

	Categoria	Score	Max	Ranking	RESPOSTAS
1	Liderança	15,9	30	53%	44
2	Processos	16,9	30	56%	44
3	Pessoas	15,2	30	51%	44
4	Tecnologia	22,6	30	75%	44
5	Processos de Conhecimento	15,5	30	52%	44
6	Aprendizagem e Inovação	16,2	30	54%	44
7	Resultados	17,7	30	59%	44
Total		120,0	210		

FILTROS	
FUNÇÃO	<>TODOS
CARGO	<>TODOS
TEMPO	Menos de 5 e mais de 1 a
DEPTO	<>TODOS

Fonte: elaborado pelo autor (2021)

Foram recebidas 26 respostas para o tempo de empresa entre 5 e 10 anos, o que representa 23,64% do total dos formulários respondidos. No Quadro 26, podemos verificar que a média das respostas ficou em 113,6 pontos.

Quadro 26 - Avaliação do grupo com entre 5 anos e 10 anos de empresa

	Categoria	Score	Max	Ranking	RESPOSTAS
1	Liderança	15,9	30	53%	26
2	Processos	16,3	30	54%	26
3	Pessoas	14,0	30	47%	26
4	Tecnologia	21,0	30	70%	26
5	Processos de Conhecimento	14,4	30	48%	26
6	Aprendizagem e Inovação	15,2	30	51%	26
7	Resultados	16,7	30	56%	26
Total		113,6	210		

FILTROS	
FUNÇÃO	<>TODOS
CARGO	<>TODOS
TEMPO	Menos de 10 e mais de 5
DEPTO	<>TODOS

Fonte: elaborado pelo autor (2021)

Foram recebidas 28 respostas para o tempo de empresa com mais de 10 anos, representando 25,45% do total dos formulários respondidos. A média das respostas ficou em 126 pontos, conforme apresentado no Quadro 27.

Quadro 27 - Avaliação do grupo com mais de 10 anos de empresa

	Categoria	Score	Max	Ranking	RESPOSTAS
1	Liderança	16,7	30	56%	28
2	Processos	18,8	30	63%	28
3	Pessoas	15,7	30	52%	28
4	Tecnologia	21,9	30	73%	28
5	Processos de Conhecimento	17,5	30	58%	28
6	Aprendizagem e Inovação	17,1	30	57%	28
7	Resultados	18,4	30	61%	28
Total		126,0	210		

FILTROS	
FUNÇÃO	<>TODOS
CARGO	<>TODOS
TEMPO	Mais de 10 anos
DEPTO	<>TODOS

Fonte: elaborado pelo autor (2021)

A categoria Pessoas sempre aparece com a menor pontuação, e a categoria Tecnologia com a maior pontuação. Esses resultados se mantêm estáveis nos três grupos analisados, demonstrando que a maior fragilidade em relação à maturidade foi detectada quando as perguntas se relacionavam às pessoas, tais como usuários ou geradores de conhecimento.

A análise do questionário de maturidade indica que as propostas de iniciativas de GC deverão ser orientadas principalmente com foco na gestão de pessoas, melhorando a comunicação entre elas para possibilitar a criação e o compartilhamento do conhecimento.

As 110 respostas do questionário foram utilizadas para extrair a média do conjunto de dados estudados. O Quadro 28 demonstra que maioria dos valores encontrados está dentro do limite do intervalo do nível 2, entre 84 e 125 pontos, exceto a avaliação média dos sócios, que ficou em 126,67 pontos.

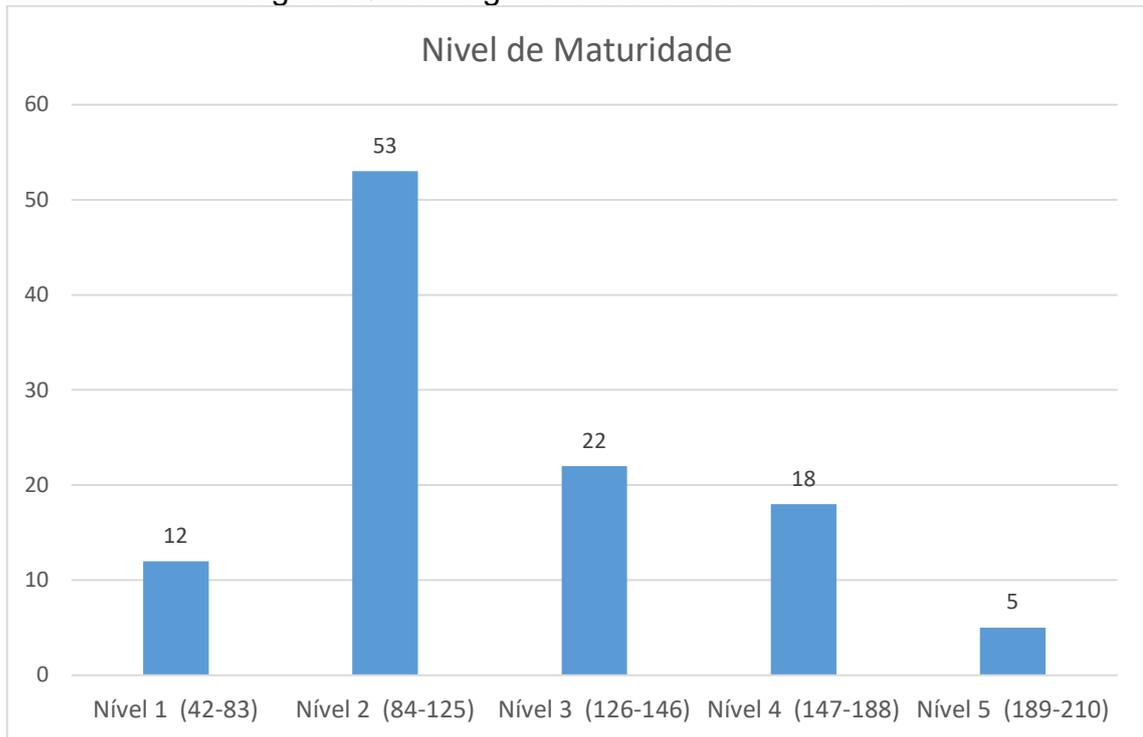
Quadro 28 - Média por grupo

Qtd	Grupos	Média
110	Total	121,98
23	Gestores	113,70
2	Sócios	126,67
85	Funcionários	124,08

Fonte: elaborado pelo autor (2021)

Outra análise foi realizada com o uso do histograma, ferramenta utilizada para representar a distribuição dos dados agrupados em intervalos de frequência e que permite uma rápida visualização para análise comparativa. A interpretação dos dados do histograma reforça que a empresa se encontra atualmente no nível dois de maturidade. Na Figura 19, é possível verificar que apenas 12 do total de 110 questionários respondidos apontaram para o nível de maturidade um (reação), e todos os demais apontaram para o nível dois ou superior.

Figura 19 - Histograma do nível de maturidade



Fonte: elaborado pelo autor (2021)

A análise dos dados encontrou um ponto de atenção quando identificou que as maiores diferenças registradas nas respostas do questionário foram entre o ponto de vista dos sócios (126,7 pontos) e o ponto de vista dos gestores (113,7 pontos), o que representa um possível desalinhamento da liderança da empresa quanto à percepção da situação atual da GC. Essa lacuna encontrada merece um maior aprofundamento em estudos futuros.

Quem melhor avaliou a maturidade da gestão do conhecimento na empresa foi o grupo dos acionistas (126,7 pontos), seguido pelo grupo dos colaboradores (120,0 pontos), e por último, o grupo de gestores (113,7 pontos). Em todas as avaliações, tanto por tipo de grupo quanto por tempo de empresa, a categoria Tecnologia recebeu as melhores notas, ao passo que as menores notas foram sempre para a categoria Pessoas. Essa análise sugere que a empresa deveria criar iniciativas de gestão do conhecimento com foco nas pessoas.

Quando comparamos o tempo de serviço, as avaliações com mais pontos foram as do grupo de funcionários com menos de 1 ano de empresa, que somou 138,2 pontos, seguido pelo grupo com mais de 10 anos, somando 126,0 pontos. Embora o histograma tenha revelado que 12 questionários receberam uma pontuação inferior a 84 pontos, nenhum grupo avaliou a empresa em média com menos de 84 pontos, o

que reforça que ela não está mais na fase inicial de reação, já ocupando o segundo degrau e muito perto do terceiro, que poderá ser alcançado com investimentos na área de GC, distribuídos nas sete áreas avaliadas pelo modelo.

4.3.2 Identificação de iniciativas de GC existentes

A pesquisa identificou que já existem algumas iniciativas de gestão do conhecimento na empresa, como uma wiki interna, conforme citado pelos respondentes da pesquisa. Como escrito na própria Wikipédia, trata-se de um projeto para construção de uma enciclopédia livre que pode ser editada por todos. Criada em janeiro de 2001, inicialmente com o nome de Nupedia (escrito por especialistas), o nome Wikipédia substituiu o original unindo a palavra havaiana “wiki”, que significa rápido, e o sufixo “pedia”, do termo inglês *encyclopedia*. Estima-se que hoje existem mais de 50 milhões de artigos escritos na Wikipédia (HISTÓRIA... 2021). Segundo a direção da empresa, o departamento de tecnologia instalou uma versão livre da Wikipédia para download, ficando a estrutura da wiki totalmente disponível para ser preenchida com as informações da organização. As normas e regras que estavam escritas em arquivos nos computadores de cada departamento ou até mesmo na cabeça de alguns funcionários mais experientes começaram então a popular um repositório à disposição para todos com acesso à rede interna da organização. Como forma de incentivar e popularizar a ferramenta, as regras eram escritas sem a necessidade de serem revisadas ou autorizadas pela alta direção. Quando uma regra gerava algum descontentamento entre os envolvidos, ela era alterada em conjunto com os interessados de forma colaborativa, e somente nos casos em que não houvesse um acordo a direção entraria como mediadora e determinaria a regra final a ser publicada.

Outra iniciativa da gestão do conhecimento identificada na organização foi a criação da Universidade Corporativa, um programa interno destinado aos funcionários com cargo de gestão. Nesse programa, são contratados consultores do mercado, palestrantes de outras organizações e alguns funcionários especialistas da própria organização que participam como palestrantes. O programa é dividido em seis encontros semanais de 4 horas cada para tratar temas em evidência na empresa, seja pela urgência ou pela alta recorrência. Como exemplo das atividades do programa, são discutidas as dúvidas sobre normas trabalhistas no trato com os funcionários no

dia a dia dos gestores. Ao compartilhar esse conhecimento, os gestores diminuem a quantidade de questionamentos para o RH. Ao mesmo tempo, os mais experientes compartilham situações de relacionamento para ajudar em situações mais complicadas, como dar uma advertência ou lidar com problemas de faltas e atrasos. Como reconhecimento, os gestores recebem botons comemorativos em cada edição e, ao final do programa, um certificado de conclusão do curso.

4.4 Mapeamento do conhecimento

Hoje o sucesso e a sobrevivência das organizações estão diretamente conectados à quantidade e à qualidade dos conhecimentos que elas possuem. O mapeamento do conhecimento é uma ferramenta vital para auxiliar as organizações na GC. Um bom mapa indica os conhecimentos já internalizados e também aqueles conhecimentos ausentes ou raros, definindo ainda quais deles são difíceis de replicar (MENAOUER; NADA, 2020). Além disso, mapear o conhecimento oferece uma visão geral e permite a sistematização tanto interna como externa do fluxo das informações na organização.

O mapeamento possibilita que a organização visualize os conhecimentos necessários para a execução da estratégia, e a falta desses conhecimentos indica a existência de lacunas. Essas lacunas antecipam possíveis problemas que poderão ocorrer nos fluxos dos processos. O mapeamento dos conhecimentos inerente aos processos da organização permite o registro dos ativos de conhecimento da empresa e ajuda na identificação do que é realmente importante para a execução dos processos-chave da organização. A documentação dos ativos de conhecimento deve detalhar onde esse conhecimento está armazenado, quem o detém, quem pode repassá-lo e por que ele é tão importante, ou seja, onde pode e deve ser utilizado (AMERICAN PRODUCTIVITY & QUALITY CENTER, 2002).

4.4.1 Identificação dos conhecimentos necessários para execução da estratégia

A execução da estratégia depende do conhecimento. Cada processo, cada atividade realizada por uma pessoa ou por uma máquina depende do conhecimento. O mapa do conhecimento é uma forma simples de representar o conhecimento que

uma organização possui em um determinado momento, constitui uma foto da realidade. Esse mapa identifica naquele momento quais são os conhecimentos críticos, onde eles estão e como fluem dentro da organização (AMERICAN PRODUCTIVITY & QUALITY CENTER, 2018). O Quadro 29 apresenta os processos de vendas identificados na organização. Após a análise documental da organização em estudo e com base nas entrevistas realizadas, foram obtidos os dados relativos ao modelo de execução da estratégia de vendas para governo dessa organização. Os dados descritos a seguir foram coletados em entrevistas com o gestor e com cinco consultores da área de vendas para governo.

Quadro 29 - Etapas de venda

ETAPA	DESCRIÇÃO
Prospecção	Busca ativa de novos clientes
Apresentação	Apresentação da empresa, dos produtos e serviços da organização
Qualificação	Identificação das oportunidades de venda e do tempo de fechamento
Demonstração técnica	Demonstração do funcionamento dos sistemas
Negociação	Ajuste das necessidades, valores e documentação necessária
Processo de fechamento	Acompanhamento das aprovações dentro dos órgãos públicos
Fechamento	Aprovação interna, faturamento e liberação da licença
Pós-venda	Atendimento dos clientes para fidelização

Fonte: elaborado pelo autor (2021)

Durante as entrevistas, foram identificadas atividades específicas dentro do processo de vendas. Essas atividades estão apresentadas em três quadros na sequência (Quadro 30A, Quadro 31B e Quadro 32C). O modelo foi estruturado de acordo com as orientações da American Productivity & Quality Center (APQC), e o quadro identifica e detalha os conhecimentos necessários para a organização executar a estratégia, reunindo também informações sobre o local onde os conhecimentos são encontrados na organização, além de citar as principais dificuldades e oportunidades em relação aos conhecimentos identificados. Uma das funções do quadro é apontar as lacunas de conhecimento existentes no processo de vendas, classificadas em baixa, média e alta. Essas lacunas podem inviabilizar a

execução da estratégia. Na seção 4.5.1, estão descritas as proposições de ações de gestão do conhecimento elaboradas para tratar as lacunas encontradas na pesquisa.

Quadro 30 - Modelo de mapeamento adaptado da APQC (A)

Processo	Atividade	Qual conhecimento é necessário?	Onde está esse conhecimento?	Tamanho da lacuna?	Principais dificuldades e oportunidades (GARGALOS)
Prospecção	Trabalhar ativamente para buscar novos clientes através de ligações e envio de e-mail.	Saber fazer buscas na internet e entender a estrutura dos órgãos públicos para encontrar os usuários dos sistemas.	Habilidade pessoal de cada funcionário	Baixa	A atividade consome muito tempo devido à dificuldade de encontrar os usuários dentro dos órgãos públicos, logo terceirizar a prospecção seria um meio de agilizar o processo.
Apresentação	Apresentar a organização, os produtos e os serviços de forma individualizada.	Conhecer a organização, os produtos e os serviços	Departamento de produtos e suporte da organização	Baixa	Os órgãos públicos utilizam muitas vezes sistemas defasados, então oferecer sistemas modernos desperta o interesse dos usuários.
	Apresentar os benefícios dos sistemas e o contexto de como eles podem ajudar na implantação da metodologia BIM que deve ser adotada pelos órgãos do governo.	Conhecer os concorrentes e o posicionamento do mercado, e possuir técnicas de negociação e apresentação.	Departamento de produtos e suporte da organização e habilidade pessoal de cada funcionário	Média	As apresentações são realizadas normalmente por telefone, e será necessário melhorar os recursos para apresentação via web ou implementar apresentações presenciais, que são mais eficientes.
Qualificação	Levantar as oportunidades identificando as “dores” dos clientes, ou seja, as maiores necessidades que eles possuem.	Conhecer os sistemas, uma boa base de engenharia, a metodologia BIM e os decretos nºs 9.377, 9.983 e 10.306.	Departamento de produtos e suporte da organização, no Diário Oficial e nos sites do governo	Alta	O tempo de formação de um consultor é um fator limitante, sendo mais indicado aumentar a carga de treinamento e incentivar a troca de experiências entre os consultores.
	Ofertar uma solução com um mix dos produtos e serviços da organização que atenda às necessidades do cliente.	Desenvolver a capacidade de entender as necessidades do usuário e encontrar a melhor solução com os sistemas da organização.	Departamento de produtos e suporte da organização, nos treinamentos de vendas e demais consultores	Alta	Vendas complexas demoram mais, e indicar consultores mais experientes nos grandes órgãos aumenta a oportunidade de fechamento com valores maiores.

Fonte: adaptado do mapeamento de processos da American Productivity & Quality Center (2018)

Quadro 31 - Modelo de mapeamento adaptado da APQC (B)

Processo	Atividade	Qual conhecimento é necessário?	Onde está esse conhecimento?	Tamanho da lacuna?	Principais dificuldades e oportunidades (GARGALOS)
Demonstração técnica	Apresentar as características e os benefícios dos sistemas.	Conhecer os benefícios da ferramenta e ter noções básicas de engenharia	Departamento de produtos e suporte, site e canal do YouTube da organização	Média	O sistema é muito técnico, portanto o consultor deve explorar os benefícios da ferramenta.
	Apresentar detalhes técnicos específicos de engenharia utilizando os sistemas.	Conhecer o uso da ferramenta e ter conhecimento técnico em engenharia	Departamento de produtos e suporte da organização	Alta	Os suportes não têm como disponibilizar os engenheiros, logo transformar clientes em instrutores para apresentações seria uma boa alternativa.
Negociação	Adequar a quantidade e os tipos de produtos e serviços, conforme as necessidades do cliente e os valores disponíveis.	Conhecer todos os produtos e serviços da empresa bem como as novas versões em desenvolvimento.	Departamento de produtos e suporte da organização, treinamentos e demais consultores	Alta	Desenvolver ou descobrir funcionalidades que existem somente nos sistemas da organização pode garantir vendas por exclusão de concorrentes.
	Encontrar, em conjunto com o usuário do órgão público, o enquadramento na legislação e fornecer a documentação necessária.	Conhecer a Lei nº 8.666 de licitações e ter experiência de outras vendas para o segmento governo.	Sites oficiais do governo, treinamentos internos e demais consultores	Alta	Recursos financeiros são escassos nos órgãos públicos, logo, ao se realizar uma venda, o mesmo modelo pode ser replicado nos órgãos de outras cidades.

Fonte: adaptado do mapeamento de processos da American Productivity & Quality Center (2018)

Quadro 32 - Modelo de mapeamento adaptado da APQC (C)

Processo	Atividade	Qual conhecimento é necessário?	Onde está esse conhecimento?	Tamanho da lacuna?	Principais dificuldades e oportunidades (GARGALOS)
Processo de fechamento	Acompanhar, cobrando os processos dentro dos órgãos públicos, fazendo o que se chama internamente de <i>follow-up</i> .	Entender como funcionam os órgãos públicos para encontrar os decisores das várias etapas de aprovação (jurídico, compras, etc.)	Experiência dos demais consultores e habilidade pessoal de cada funcionário.	Média	O risco de uma venda parar em um departamento em razão de um detalhe burocrático é grande. O <i>follow-up</i> deve ser constante e organizado com agendamento de ligações de cobrança.
	Acompanhar os resultados publicados nos editais, nos pregões e no diário oficial.	Conhecer como funcionam os órgãos públicos e o sistema de comunicação oficial do governo.	Sites oficiais dos órgãos públicos.	Média	Não foram relatadas dificuldades nessa atividade. O bom relacionamento com os órgãos ajuda na comunicação.
Fechamento	Receber a documentação do órgão com a “ordem de compra”.	Entender de legislação para conferir a documentação.	Treinamento interno no departamento de vendas para governo.	Baixa	Devido à escassez de recursos, a liberação demora em virtude do direcionamento dos recursos. Um bom relacionamento e uma boa documentação ajudam a garantir o fechamento.
	Solicitar a aprovação financeira, a emissão da nota fiscal e o envio da licença para os departamentos internos da organização.	Conhecer as regras comerciais e os documentos necessários para aprovação de crédito da organização.	Repositório interno da organização com a descrição dos processos de cada departamento.	Baixa	As aprovações demoram quando existem retornos por falta de documentos. A montagem correta do processo agiliza a aprovação.
Pós-venda	Acompanhar a recepção da nota fiscal e das licenças nos órgãos públicos e confirmar se se instalou.	Conhecer os processos e o fluxo interno da empresa.	Repositório interno da organização com a descrição dos processos de cada departamento.	Média	A comunicação interna é um gargalo nesse processo. Quanto mais informações chegarem ao consultor, mais eficientes podem ser o atendimento e a satisfação.
	Monitorar o usuário, se está utilizando o software, baixando atualizações, usando o suporte ou se está com dificuldades.	Conhecer o funcionamento dos departamentos que se relacionam com o usuário, a fim de entender como fazer para monitorar o cliente.	Repositório interno da organização com a descrição dos processos de cada departamento.	Alta	O usuário abandona a ferramenta quando encontra dificuldades e não acha soluções. Quanto melhor o acompanhamento, maior a oportunidade de revenda.

Fonte: adaptado do mapeamento de processos da American Productivity & Quality Center (2018)

Esse mapeamento foi criado com base nas entrevistas realizadas com o gestor e com os cinco consultores de vendas para governo. Ao final do levantamento, quando o resultado foi apresentado aos entrevistados, eles informaram que a organização não possui todos os processos e atividades registrados formalmente. Relataram que os processos mais comuns são a qualificação, a negociação, o processo de fechamento e o fechamento, que são as etapas cadastradas na ferramenta de CRM utilizada para registrar os contatos com os clientes.

Entre os vários conhecimentos mapeados nas entrevistas, a metodologia BIM foi citada por todos os entrevistados como um novo desafio para o setor. A sigla BIM, em inglês Building Information Modeling, traduzida para o português como modelagem da informação da construção, é um conjunto de informações padronizado que identifica as características de uma obra desde o seu início, permanecendo disponível durante todo o ciclo de vida do empreendimento. O Governo Federal estabeleceu no Decreto nº 10.306, de 2 de abril de 2020, que as obras de engenharia realizadas por órgãos da administração pública federal deverão utilizar a metodologia BIM para aumentar a transparência e diminuir o desperdício na execução das obras. O primeiro movimento nesse sentido ocorreu em 2018 com a publicação do Decreto nº 9.377, de 17 de maio de 2018, estabelecendo um marco de 10 anos para o país se adaptar às novas metodologias BIM. No ano passado, ocorreu a publicação do Decreto nº 10.306, de 2 de abril de 2020, determinando que a implementação da metodologia BIM seja obrigatória nos órgãos da administração pública a partir de 1º de janeiro de 2021.

4.4.2 Análise da criticidade dos conhecimentos

Após a identificação das atividades e dos conhecimentos necessários a cada uma delas, realizou-se a avaliação do fator de criticidade desses conhecimentos. A metodologia utilizada nesta pesquisa foi adaptada dos autores Ricciardi (2009) e Fraga (2019), que usaram como base os critérios definidos no ano 2000 pelo Club Gestion des Connaissances de Paris. Os conhecimentos são classificados conforme a atribuição das notas dadas pelos entrevistados. Para tal, foi utilizada a escala de valor proposta por Ricciardi (2009), começando com a nota 1 (um) para um grau de criticidade baixo, nota 2 (dois) para uma criticidade média e nota 3 (três) para uma criticidade alta. Um exemplo de criticidade alta pode ser o risco de perda imediata de um conhecimento de difícil reposição, e uma criticidade média ocorre em uma situação

em que a organização, por algum motivo, não consegue replicar um conhecimento já internalizado. A nota final é o resultado da média das notas para cada fator crítico; quanto maior for o valor da média, maior será o grau de criticidade, conforme apresentado no modelo no Quadro 33.

Quadro 33 - Matriz de análise de criticidade (exemplo)

Avaliação da criticidade dos conhecimentos							
Relevância				Vulnerabilidade			
	Fator crítico 1	Fator crítico 2	Fator crítico 3	Fator crítico 4	Fator crítico 5	Fator crítico 6	Total
Criticidade do conhecimento	Conteúdo inovador	Conteúdo técnico	Adequação à estratégia	Dificuldade de aquisição	Difícil transferir	Raridade/ Escassez	Pontuação (média)
Conhecimento 1	1	2	3	3	2	1	2,00
Conhecimento 2	2	3	2	2	1	3	2,17

1 - Baixo
2 - Médio
3 - Alto

Fonte: adaptado de Fraga (2019)

Podemos observar no Quadro 34 a seguir que a avaliação do fator criticidade 3 – Adequação à estratégia recebeu a nota máxima praticamente em todos os conhecimentos na visão de todos os consultores entrevistados. Assim, ficou com avaliação 3 na média de cada conhecimento individualmente e na média geral por consequência, o que valida os conhecimentos identificados na pesquisa na fase de mapeamento dos conhecimentos, anterior à avaliação da criticidade.

Quadro 34 - Resultados da avaliação de criticidade

CONHECIMENTOS	Conteúdo inovador					Conteúdo técnico					Adequação à estratégia					Dificuldade de aquisição					Dificuldade de aquisição					Raridade ou escassez					Total média						
	1	2	3	4	5	T	1	2	3	4	5	T	1	2	3	4	5	T	1	2	3	4	5	T	1	2	3	4	5	T							
Saber fazer buscas na internet para encontrar os usuários dos sistemas nos órgãos públicos.	3	1	2	1	1	2	2	1	1	2	1	1	3	3	3	3	2	3	2	1	2	2	1	2	1	1	1	2	1	1	3	1	2	1	1	2	1,70
Conhecer a organização, os produtos e os serviços.	3	1	3	3	1	2	2	2	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2	1	2	3	2	2	2	2	1	3	1	2	2	2,27
Conhecer os concorrentes e o posicionamento de mercado da organização.	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	2	3	2	2,70
Entender como os sistemas de engenharia da empresa otimizam a metodologia BIM (decretos nºs 9.377, 9.983 e 10.306).	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	3	3	2	2	3	3	2,50
Entender as necessidades do usuário e encontrar a melhor solução com os sistemas da organização.	3	2	3	2	3	3	2	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	1	3	1	3	2	3	1	2	3	3	2	3	1	2	2	3	2	2,47
Conhecer os benefícios dos sistemas para o uso dos engenheiros.	2	2	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	2	2	3	2	3	3	3	2	3	2	1	3	2	2,53
Ter conhecimento técnico em engenharia para utilizar os sistemas.	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	2	3	3	3	2	1	2	2	3	3	2	3	3	2,67
Conhecer todos os sistemas e as novas versões em desenvolvimento.	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	2	2	1	2	2	1	2	3	3	3	1	2	2	2,50
Ter experiência em vendas dentro das normas da Lei nº 8.666 de licitações.	2	1	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	2	1	3	3	2	2	2	1	3	3	2	2	2	2,43
Saber encontrar e acompanhar os DECISORES durante as várias etapas de aprovação (jurídico, compras, etc.).	3	3	3	1	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	1	2	2	2	3	2	3	3	3	2	3	3	2,50	
Entender o sistema de comunicação oficial dos órgãos públicos.	3	3	1	1	2	2	2	3	1	1	1	2	3	3	3	3	2	3	3	3	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	3	3	1	1	1	2	1,87
Entender de legislação para conferir a documentação.	3	3	2	1	1	2	3	3	1	2	2	2	3	3	3	3	2	3	2	3	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	3	2	1	2	2	2,13
Conhecer as regras comerciais e as documentações necessárias para aprovação de crédito da organização.	3	2	2	1	1	2	2	2	2	1	2	2	3	3	2	3	2	3	2	1	2	1	2	2	1	2	2	2	2	1	1	1	2	1	1	1,83	
Conhecer os processos de venda e de liberação da licença pelos departamentos internos da organização.	3	2	2	3	3	3	2	1	1	2	2	2	3	2	3	3	3	3	2	1	3	2	2	2	2	1	1	2	1	1	2	1	3	1	1	2	2,00
Saber acompanhar o usuário desde a instalação da licença, uso do suporte e atualizações do software, a fim de fidelizar o cliente.	3	3	3	3	3	3	2	1	3	2	3	2	2	2	3	3	3	3	2	1	2	2	3	2	2	1	1	2	2	2	2	1	3	2	2	2	2,23

Fonte: elaborado pelo autor (2021)

Os conhecimentos com maior índice de criticidade foram identificados em cinco dos oitos processos demonstrados no Quadro 35 abaixo.

Quadro 35 - Conhecimentos com maior índice de criticidade

Processo	Conhecimento
Apresentação	Conhecer os concorrentes e o posicionamento de mercado da organização
Qualificação	Entender como os sistemas de engenharia da empresa otimizam a metodologia BIM (decretos nºs 9.377, 9.983 e 10.306).
Demonstração técnica	Conhecer os benefícios dos sistemas para o uso dos engenheiros. Ter conhecimento técnico em engenharia para utilizar os sistemas.
Negociação	Conhecer todos os sistemas e as novas versões em desenvolvimento.
Processo de fechamento	Saber encontrar e acompanhar os decisores durante as várias etapas de aprovação (jurídico, compras, etc.)

Fonte: elaborado pelo autor (2021)

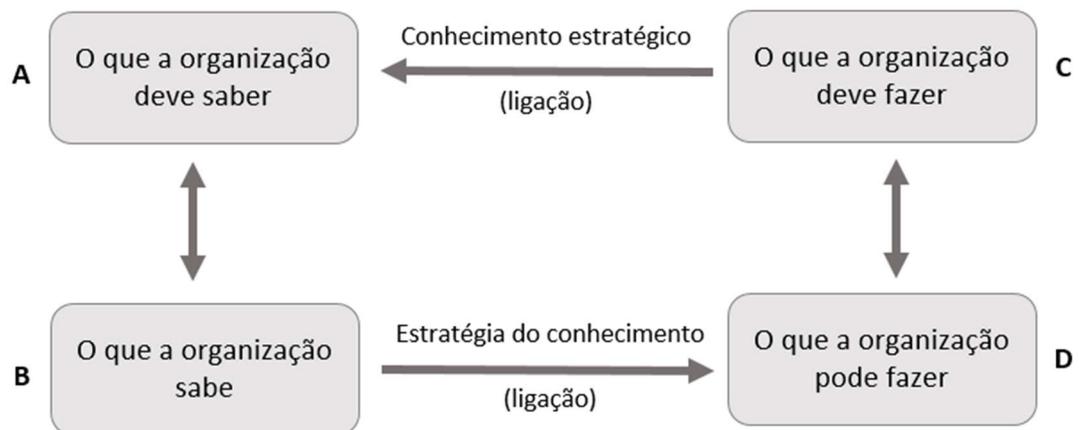
Com base nos dados obtidos com as respostas dos entrevistados, é possível identificar que os conhecimentos com maior índice de criticidade estão ligados ao conhecimento técnico, à capacidade de cada consultor de conhecer o mercado de sistemas para engenharia e à dificuldade de demonstrar os sistemas para uso em cálculos de projetos dessa área. A criticidade também está relacionada à interpretação das necessidades do cliente e à capacidade de comunicação dos consultores, envolvendo o caráter tácito desses conhecimentos, que varia conforme a experiência de cada consultor.

Os dados da tabela também confirmam que todos os conhecimentos mapeados estão adequados à estratégia, pois este foi o fator que atribuiu a esses conhecimentos a maior pontuação. Oito entre os quinze conhecimentos receberam nota máxima nesse fator, e em nenhum deles ocorreu sequer uma nota 1, ou seja, de baixa criticidade.

4.4.3 Análise das lacunas de conhecimento

Após a realização do mapeamento, a organização precisa descobrir se existem lacunas de conhecimento. Zack (1999) sugere uma análise semelhante ao clássico modelo de SWOT, mas com o foco nos recursos e nas capacidades internas da organização. Numa visão baseada em recursos, com esses elementos seria possível conseguir manter a vantagem competitiva por mais tempo, pois recursos e capacidades são mais duradouros do que vantagens baseadas em produtos ou mercados. Na Figura 20, a lacuna de conhecimento é encontrada quando um conhecimento mapeado no ponto (A) ainda não faz parte dos conhecimentos da empresa (B). Essa análise também possui uma visão de longo prazo e aproxima a estratégia da gestão do conhecimento.

Figura 20 - Lacunas do conhecimento e da estratégia



Fonte: Zack (1999, p. 136)

O Quadro 36 apresenta os resultados da análise das lacunas de conhecimento e da estratégia da organização, estudada segundo o modelo proposto por Zack (1999) na Figura 20. Esses resultados derivam do cruzamento das informações obtidas durante as entrevistas com o gestor e com os cinco consultores do setor de vendas para governo da organização.

Quadro 36 - Lacunas do conhecimento e da estratégia

Deve saber	Sabe
Como resolver os problemas de cada órgão público (com as suas particularidades) para elaboração de projetos com a exigência da adoção da nova metodologia BIM.	Como funcionam os produtos e serviços da organização para elaboração de projetos e as normas solicitadas para adoção da metodologia BIM.
<p>Lacunas do conhecimento</p> <p>Saber realmente o que o cliente precisa é uma tarefa difícil. É necessário conhecer o mercado, a legislação, as características dos produtos e serviços da empresa e como funciona a nova metodologia BIM. A lacuna está entre o conhecimento explícito, que é fornecido pelos treinamentos na organização, e o conhecimento tácito, que o consultor adquire com anos de experiência durante negociações de vendas e feedback nas revendas, fundamental para interpretar as necessidades do cliente. Contudo, com a nova tecnologia BIM sendo implantada aos poucos, mesmo os consultores mais experientes ainda não adquiriram o conhecimento tácito necessário para lidar com essa situação.</p>	
Deve fazer	Faz
Oferecer soluções que resolvam os problemas do cliente conforme o orçamento disponível e com o suporte técnico necessário para que a nova metodologia BIM possa ser implantada.	Oferece um pacote de serviço completo, com ótimo conteúdo técnico e alto valor financeiro, mas somente com o suporte técnico básico do sistema. Não existe um suporte especial para implantação do sistema na metodologia BIM.
<p>Lacunas da estratégia</p> <p>Os órgãos públicos ainda não foram treinados para trabalhar na nova metodologia BIM. Não basta vender o produto, pois o usuário ainda não tem o conhecimento necessário para executar os projetos nessa nova metodologia, de modo que parece que o produto ou serviço da empresa não funcionou. A lacuna da estratégia está em vender sem preparar pessoas da organização para apoiar a real implementação da metodologia através dos produtos e serviços dos quais a organização dispõe e com o suporte técnico tradicional, acrescido do suporte especializado na metodologia BIM.</p>	

Fonte: adaptado de Zack (1999, p. 136)

Segundo Zack (1999), para que a organização possa executar a estratégia, ela deverá possuir todo o conhecimento necessário, ou então adquirir externamente os recursos requeridos para isso. Caso contrário, terá de rever e alinhar a sua estratégia com os recursos e conhecimentos que já possui.

4.5 Proposições

A pesquisa identificou os processos, as atividades e os conhecimentos envolvidos na execução da estratégia no setor de vendas para governo da organização. Em uma segunda entrevista com o gestor e os consultores de vendas para governo, foi avaliado o nível de criticidade de cada conhecimento.

Após a análise dos dados coletados, foram elaboradas proposições com a intenção de melhorar a gestão do conhecimento na dimensão Pessoas. Essa dimensão avalia a capacidade da organização de compartilhar e motivar os colaboradores na criação de conhecimento e recebeu a menor pontuação entre as sete dimensões analisadas (apenas 15,4 pontos).

Na sequência, foram apresentadas as proposições de melhorias em uma tabela, conforme os critérios da matriz FIRE de priorização. Os entrevistados aplicaram notas para cada um dos critérios de avaliação referentes às propostas de gestão do conhecimento, e as melhores avaliações foram então detalhadas por meio da ferramenta de gestão chamada 5W2H.

4.5.1 Proposição de ações utilizando a matriz FIRE

A matriz de priorização FIRE leva em consideração quatro variáveis: o “F” da matriz determina a função, ou seja, se a melhoria realmente agrega valor; o “I” corresponde ao investimento e analisa o grau de investimento necessário para execução da melhoria, o custo e o tempo envolvido; o “R” representa o resultado esperado, o quanto de melhoria se espera com essa escolha; e o “E” vem da exequibilidade, isto é, analisa se a melhoria pode realmente ser executada, se é mesmo exequível do ponto de vista técnico e burocrático (FRANQUINI, 2021). Durante as entrevistas, os consultores responderam a um formulário aplicando notas para cada uma das iniciativas. O Quadro 37 a seguir apresenta as sugestões de acordo com a pontuação recebida por cada uma. As sugestões mais relevantes, aquelas que receberam pontuação acima de 10 mil pontos, serão elencadas como proposições de melhorias e detalhadas em um plano de ação utilizando o sistema 5W2H. As demais proposições, embora menos relevantes no momento da realização da pesquisa, também serão apresentadas como alternativas de melhorias, podendo ser aplicadas ou não, conforme a disponibilidade de recursos da organização.

Quadro 37 - Sugestões de melhorias

Sugestões	E1	E2	E3	E4	E5	TOTAL
Elaboração de um VÍDEO INSTITUCIONAL (3 a 5 minutos) atualizado periodicamente, com a apresentação formal da organização e dos produtos e serviços.	3.200	8.000	4.320	4.900	3.840	24.260
Criação de uma CENTRAL DE PROSPECÇÃO ou terceirização de prospectadores com o objetivo de ligar para os órgãos públicos e identificar usuários que, após pré-qualificados, receberão ligações dos consultores.	6.400	5.000	4.000	3.200	5.600	24.200
Utilização de um MAPA MENTAL durante a entrevista de qualificação para auxiliar no mapeamento das necessidades e servir de base para sugerir a solução mais próxima das particularidades do cliente.	7.200	2.800	1.200	7.000	3.780	21.980
Elaboração de um VÍDEO SOBRE BIM especificamente para os órgãos públicos (3 a 5 minutos) falando sobre a metodologia com ênfase nos decretos do governo sobre o BIM.	4.800	4.480	1	5.400	5.760	20.441
Utilização de um sistema de gerenciamento eletrônico de documentos (GED) para compartilhamento, com os prazos de validade de cada documento e com os responsáveis pela atualização, bem como com a descrição de cada documento e para qual função ele deve ser usado.	2.880	4.800	3.600	2.400	5.040	18.720
Criação de um sistema chamado PÁGINAS AMARELAS, onde serão selecionados os profissionais com mais experiência em cada programa da empresa e que poderiam ser rapidamente acionados via videoconferência por um curto período de tempo para tirar dúvidas pontuais em apresentações.	600	2.800	4.480	5.120	2.560	15.560
Centralização do retorno das ligações em um consultor experiente denominado AVALIADOR DE OPORTUNIDADE, que fará uma análise do potencial dos órgãos que entraram em contato, determinando o valor da oportunidade e o prazo de fechamento.	1.200	1.080	6.400	1	960	9.641
Criação de um espaço colaborativo on-line chamado COMUNIDADE GOV para os clientes GOV com a participação do suporte e dos consultores para tirar dúvidas técnicas e comerciais. Já houve uma iniciativa semelhante para os clientes do varejo, chamado Blog Next, cujo objetivo era demonstrar o que estava sendo desenvolvido de novo no software.	240	1.680	3.000	960	1	5.881
JORNADA DO CLIENTE: registrar as atividades do cliente com os demais departamentos a fim de monitorar o momento ideal para realizar uma nova venda ou tentar recuperar o interesse do cliente antes que ele desista de utilizar os sistemas (fidelização).	120	800	2.000	243	1.750	4.913

Fonte: elaborado pelo autor (2021)

4.5.2 Plano de ação para implementar as ações utilizando a ferramenta 5W2H

A ferramenta 5W2H, apresentada no Quadro 38, foi utilizada na elaboração do plano de ação para implementar as proposições que receberam as melhores avaliações na matriz FIRE. O uso da ferramenta 5W2H permite uma visualização geral do plano de ação, relacionando todos os envolvidos, os recursos necessários e o tempo para que o plano possa ser executado.

Quadro 38 - Ferramenta 5W2H

5 “W” 2 “H”	Pergunta	Significado
What	O que será feito?	Objetivo da atividade
Who	Quem fará?	Pessoas envolvidas
When	Quando será feito?	Data prevista
Why	Por que será feito?	Qual a razão
Where	Onde será feito?	Onde atuar para fazer
How	Como será feito?	Especificar as atividades
How much	Quanto custará?	Orçamento

Fonte: adaptado de Franquini (2021)

No Quadro 39, estão descritas as proposições que receberam acima de 10 mil pontos na avaliação da matriz FIRE, consideradas como as mais relevantes na avaliação realizada pelos entrevistados.

Quadro 39 - Proposições com alta e média avaliações na matriz FIRE

Nº	Proposição	Pontuação
1	Elaboração de um VÍDEO INSTITUCIONAL (3 a 5 minutos) atualizado periodicamente com a apresentação formal da organização e dos produtos e serviços.	24.260
2	Criação de uma CENTRAL DE PROSPECÇÃO ou terceirização de prospectadores com o objetivo de ligar para os órgãos públicos e identificar usuários que, após pré-qualificados, receberão ligações dos consultores.	24.200

3	Utilização de um MAPA MENTAL durante a entrevista de qualificação para auxiliar no mapeamento das necessidades e servir de base para sugestão da solução mais próxima das particularidades do cliente.	21.980
4	Elaboração de um VÍDEO SOBRE BIM especificamente para os órgãos públicos (3 a 5 minutos) falando sobre a metodologia com ênfase nos decretos do governo sobre o BIM.	20.441
5	Utilização de um GED, sistema de armazenamento profissional de documentos, com a finalidade de separar a documentação por grupo, com os prazos de validade de cada documento e com os responsáveis pela atualização, inserindo também a descrição de cada documento e para qual função ele deve ser utilizado.	18.720
6	Criação de um sistema chamado PÁGINAS AMARELAS, onde serão selecionados os profissionais com mais experiência em cada programa da empresa e que poderiam ser rapidamente acionados via videoconferência por um curto período de tempo para tirar dúvidas pontuais em apresentações.	15.560

Fonte: elaborado pelo autor (2021)

Na sequência, serão apresentados os seis planos de ação elaborados com o auxílio da ferramenta 5W2H para auxiliar na execução da estratégia de vendas para governo.

1. Elaboração de um VÍDEO INSTITUCIONAL.

Segundo os entrevistados, o vídeo deverá transmitir uma imagem mais profissional da empresa. A ideia é que também uniformize a apresentação inicial da organização, pois cada consultor possui uma maneira particular de apresentar, que poderá inclusive complementar o vídeo na sequência da apresentação. A elaboração do vídeo deverá acontecer de forma compartilhada, com os consultores discutindo sobre o conteúdo que será apresentado e quanto tempo deverá ter o vídeo. O plano de ação foi elaborado segundo o modelo proposto pela ferramenta 5W2H e está representado no Quadro 40.

Quadro 40 - Proposição 1: Vídeo institucional

5W2H	Pergunta	Significado
What?	O que será feito?	Objetivo da atividade
	Um vídeo institucional.	Apresentar a empresa de forma mais profissional.
Who?	Quem fará?	Pessoas envolvidas

	Os consultores e o gestor em conjunto com o setor de marketing.	Os consultores, o gestor, o departamento de marketing e organizações de mídia terceirizadas.
When?	Quando será feito?	Definir datas
	No segundo semestre de 2021.	Até 31/12/2021
Why?	Por que será feito?	Motivos, razão
	Para padronizar a apresentação da organização.	Passar uma imagem profissional da organização, ajudando assim no fechamento das vendas.
Where?	Locais influenciados?	Especificar onde ocorrerá a ação
	O ambiente de negociação.	Na apresentação da empresa, no momento da primeira impressão.
How?	Como será feito?	Especificar as atividades
	Briefing envolvendo os setores de vendas para governo e de marketing.	Fazer o briefing. Escolher as imagens da organização. Contratar uma empresa de vídeos.
How Much?	Quanto custará?	Orçamento
	Custo interno, conforme o número de horas.	Terceirização com uma empresa de vídeo. R\$ 3.000,00 a R\$ 10.000,00

Fonte: elaborado pelo autor (2021)

A elaboração do vídeo padroniza a forma como os consultores demonstram as vantagens competitivas da organização. O vídeo demonstra o “core-competence”, ou seja, exibe de forma clara aos clientes um conjunto único de habilidades e competências, algo que as outras organizações não possuem ou tem dificuldade de copiar (PRAHALAD; HAMEL, 2009).

2. Criação de uma CENTRAL DE PROSPECÇÃO

A central poderá ser interna ou terceirizada, e será criada com o objetivo de ligar para os órgãos públicos e identificar usuários que, após pré-qualificados, receberão ligações dos consultores. O Quadro 41 apresenta o plano de ação proposto para implementar a sugestão.

Quadro 41 - Proposição 2: Central de prospecção

5W2H	Pergunta	Significado
What?	O que será feito?	Objetivo da atividade
	Criação ou terceirização de uma CENTRAL DE PROSPECÇÃO.	Contratar prospectadores para identificar usuários que, após

		pré-qualificados, receberão ligações dos consultores.
Who?	Quem fará?	Pessoas envolvidas
	O gestor da unidade de venda para governo.	O gestor da unidade de governo e os funcionários do departamento de recursos humanos.
When?	Quando será feito?	Definir datas
	No segundo semestre de 2021.	Até 30/12/2021
Why?	Por que será feito?	Motivos, razão
	Para aumentar o número de clientes em negociações.	O custo de um consultor ligando para tentar encontrar clientes é muito maior do que o de um prospectador.
Where?	Locais influenciados?	Especificar onde ocorrerá a ação
	O setor de vendas, que receberá um maior número de contatos.	No backoffice do departamento de vendas para governo.
How?	Como será feito?	Especificar as atividades
	Contratação e treinamento dos novos prospectadores.	Seleção dos prospectadores. Treinamento envolvendo o suporte e o comercial.
How Much?	Quanto custará?	Orçamento
	Um salário de prospectador custa em média R\$ 1.500,00.	Despesas com estrutura R\$5 00,00/func. Encargos e comissões 60% do salário.

Fonte: elaborado pelo autor (2021)

Um bom planejamento estratégico também engloba um bom plano operacional, a criação de uma unidade central com pessoas treinadas com conhecimentos específicos para prospecção aumenta a capacidade de encontrar os clientes. Quanto mais pessoas capacitadas e conscientes sobre que deve ser feito maiores serão as chances de a estratégia ser realmente executada (BOSSIDY; CHARAN, 2005).

3. Criação e uso compartilhado de um MAPA MENTAL

O objetivo dessa proposta é organizar, de forma estruturada, a entrevista de qualificação para auxiliar no mapeamento das necessidades e servir de base para sugerir a solução mais próxima das particularidades do cliente. O Quadro 42 apresenta a sequência de atividades que deverão ser realizadas para implementar a sugestão.

Quadro 42 - Proposição 3: Mapa mental

5W2H	Pergunta	Significado
What?	O que será feito?	Objetivo da atividade
	Elaboração de um mapa mental envolvendo todas as possibilidades de negociação com os serviços da organização e as necessidades dos clientes.	Funcionar como um guia para os consultores, principalmente os mais novos, no momento da negociação, utilizando o mapa mental com uma sequência correta de perguntas e também os caminhos mais prováveis em razão das solicitações dos clientes.
Who?	Quem fará?	Pessoas envolvidas
	Os próprios consultores, em uma construção conjunta com as melhores práticas.	O gestor e os consultores da organização, podendo também contratar consultoria terceirizada para internalizar novos conhecimentos.
When?	Quando será feito?	Definir datas
	No segundo semestre de 2021.	Até 31/12/2021
Why?	Por que será feito?	Motivos, razão
	As entrevistas apontaram uma dificuldade na fase de qualificação, no momento de elaborar a proposta.	O correto entendimento de todas as necessidades e da capacidade financeira do cliente pode elevar o ticket médio das vendas e diminuir o tempo de negociação.
Where?	Locais influenciados?	Especificar onde ocorrerá a ação
	Treinamentos iniciais e acompanhamento dos novos consultores.	Incluir o novo mapa mental nas atividades diárias dos consultores e nos treinamentos.
How?	Como será feito?	Especificar as atividades
	Através de um seminário envolvendo os consultores internos e consultoria externa.	Cada consultor apresentará o seu modelo de abordagem de vendas, e o grupo escolherá as melhores práticas, que serão compartilhadas.
How Much?	Quanto custará?	Orçamento
	Os custos dos consultores internos e externos.	Entre R\$ 5.000,00 e 10.000,00

Fonte: elaborado pelo autor (2021)

O mapa mental sugerido acima não é um modelo idealizado por um único indivíduo, ele precisa ser construído utilizando a experiência e as melhores práticas de todos os consultores. A criação do conhecimento depende principalmente de um ambiente interno positivo, onde os envolvidos não tenham medo de compartilhar informações, portanto depende da criação de uma cultura interna de confiança e de compartilhamento (DURST; WILHELM, 2012),

4. Elaboração de um VÍDEO SOBRE BIM (Building Information Modeling)

O vídeo será elaborado especificamente para os órgãos públicos (3 a 5 minutos), demonstrando o uso da metodologia, com ênfase nos decretos já existentes sobre a obrigatoriedade da aplicação do BIM nas obras do governo. O Quadro 43 apresenta as etapas necessárias para a elaboração do vídeo.

Quadro 43 - Proposição 4: Vídeo sobre BIM

5W2H	Pergunta	Significado
What?	O que será feito?	Objetivo da atividade
	Um vídeo de 3 a 5 minutos.	Padronizar a mensagem que os consultores precisam passar para os órgãos do governo sobre a metodologia BIM.
Who?	Quem fará?	Pessoas envolvidas
	Os consultores em conjunto com o marketing e o suporte técnico da empresa.	Engenheiros do desenvolvimento e suporte da organização e uma empresa de produção de vídeos terceirizada.
When?	Quando será feito?	Definir datas
	Segundo semestre de 2021.	Até 31/12/2021
Why?	Por que será feito?	Motivos, razão
	Para padronizar a mensagem sobre o BIM de forma profissional.	Utilizar o vídeo com a marca da organização, trazendo credibilidade para a organização e segurança para o consultor na negociação.
Where?	Locais influenciados?	Especificar onde ocorrerá a ação
	Marketing e vendas para governo.	Inserir o vídeo no site, em local destacado para o governo, e nos treinamentos dos consultores.
How?	Como será feito?	Especificar as atividades
	Criação conjunta com os setores de vendas e marketing.	1. Pesquisar os decretos sobre BIM do Governo Federal. 2. Reunir as melhores sugestões sobre sucesso de negociações envolvendo o BIM. 3. Contratar uma empresa de vídeo.
		4.
How Much?	Quanto custará?	Orçamento

	O custo será conforme a quantidade de horas internas e terceirizações.	Entre R\$ 3.000,00 e R\$ 10.000,00
--	--	------------------------------------

Fonte: elaborado pelo autor (2021)

A metodologia BIM foi considerada pelos entrevistados como um conhecimento crítico, tanto para a organização como para os próprios clientes. A elaboração de um vídeo sobre BIM permite o compartilhamento deste conhecimento entre todos os envolvidos, ajuda no treinamento interno, informa o cliente e multiplica o conhecimento. Um conhecimento crítico precisa ser adquirido e multiplicado dentro da organização, caso contrário a existência de uma lacuna de conhecimento poderá inviabilizar a estratégia (ZACK, 1999).

5. Implantação de um SISTEMA DE GERENCIAMENTO ELETRÔNICO DE DOCUMENTOS (GED)

A finalidade principal dessa sugestão é o compartilhamento de toda documentação necessária para atender à legislação dos órgãos públicos, organizando os documentos por validade, tipo de venda e tipo de órgão público, informando os responsáveis pela atualização, de forma a dar maior agilidade e reduzir o tempo de aprovação dos pedidos.

Quadro 44 - Proposição 5: Gerenciamento de documentos

5W2H	Pergunta	Significado
What?	O que será feito?	Objetivo da atividade
	Implantação de um sistema de gerenciamento de documentos.	Facilitar o acesso e o compartilhamento dos documentos solicitados nas vendas para órgão públicos.
Who?	Quem fará?	Pessoas envolvidas
	Uma empresa terceirizada.	Consultores internos e externos.
When?	Quando será feito?	Definir datas
	No segundo semestre de 2021.	Até 31/12/2021
Why?	Por que será feito?	Motivos, razão
	Para organizar as documentações utilizadas pelos consultores.	Reduzir o tempo de busca e permitir a inclusão de novos documentos que são obrigatórios nas vendas para governo.

Where?	Locais influenciados?	Especificar onde ocorrerá a ação
	Backoffice de vendas para governo e departamento administrativo da organização.	No modo de trabalhar dos consultores e do backoffice da organização, que hoje utilizam uma pasta compartilhada no servidor.
How?	Como será feito?	Especificar as atividades
	Por meio da aquisição de um sistema GED de terceiros.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cotar um sistema que atenda às necessidades das vendas para governo. 2. Treinar os funcionários envolvidos. 3. Incentivar o compartilhamento de novos documentos.
How Much?	Quanto custará?	Orçamento
	O custo será de uma licença de uso e de uma implantação.	R\$ 5.000,00 de licença e R\$ 300,00 de manutenção e armazenamento na nuvem.

Fonte: elaborado pelo autor (2021)

O simples fato de armazenar documentos, dados e compartilhar registros não geram conhecimento, existe a necessidade da interação com a troca de experiências (ELTIGANI et al., 2020). O uso da ferramenta e a interação entre os vendedores permitirá um aumento na qualidade das propostas e uma maior eficiência no fechamento das vendas para o governo.

6. Criação do sistema chamado PÁGINAS AMARELAS

Esta ferramenta permite que os profissionais com mais experiência em cada programa da empresa, ou com grande experiência em determinado tipo de legislação, possam ser rapidamente acionados para ajuda nas negociações para tirar dúvidas pontuais ou, ainda, para apoiar as apresentações. O Quadro 45 detalha o plano de ação proposto para implementar a sugestão.

Quadro 45 - Proposição 6: Páginas amarelas

5W2H	Pergunta	Significado
What?	O que será feito?	Objetivo da atividade

	Criação de um site interno ou uma página na intranet da empresa.	Facilitar o acesso dos consultores aos especialistas que existem na organização.
Who?	Quem fará?	Pessoas envolvidas
	Departamento de marketing e TI da organização ou terceiros.	Gestores de toda a empresa, especialistas de todas as áreas, pessoal de marketing e de TI.
When?	Quando será feito?	Definir datas
	No segundo semestre de 2021.	Até 31/12/2021
Why?	Por que será feito?	Motivos, razão
	Para facilitar o acesso à informação.	Cadastrar as pessoas que detêm o conhecimento internamente para melhorar o compartilhamento das informações.
Where?	Locais influenciados?	Especificar onde ocorrerá a ação
	Todos os departamentos da organização.	O site ou página da intranet deverá conter todos os especialistas, não somente de vendas para governo e outros departamentos.
How?	Como será feito?	Especificar as atividades
	Criação de um site ou página na intranet.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar reunião para definir o modelo do site. 2. Definir se haverá desenvolvimento interno ou terceirização do serviço. 3. Motivar os funcionários para o cadastramento no site.
How Much?	Quanto custará?	Orçamento
	Custo dos funcionários envolvidos e custo terceirizado, se for preciso.	Contratação de uma empresa desenvolvedora de sites. Entre R\$ 10.000,00 e R\$ 30.000,00.

Fonte: elaborado pelo autor (2021)

Com o crescimento da organização, fica cada vez mais difícil identificar quem são as pessoas e quais as suas habilidades. As ferramentas de gestão do conhecimento facilitam o compartilhamento e o acesso rápido ao conhecimento (APO, 2020).

Entre as propostas sugeridas, três delas não receberam pontuação suficiente para demonstrar a viabilidade da execução. Para esses casos, não será elaborado um plano de implementação com a ferramenta 5W2H, independentemente da avaliação da matriz FIRE.

As propostas estão registradas no Quadro 46 e ficarão à disposição da organização para implementá-las.

Quadro 46 - Proposições com baixa avaliação na matriz FIRE

Nº	Proposição	Pontuação
1	Centralizar os retornos das ligações em um consultor experiente denominado AVALIADOR DE OPORTUNIDADE, que fará uma análise do potencial do órgão que entrou em contato, determinando o valor da oportunidade e o prazo de fechamento.	9.641
2	Criar um espaço colaborativo on-line chamado COMUNIDADE GOV para os clientes GOV, com a participação do suporte e dos consultores para tirar dúvidas técnicas e comerciais. Já houve uma iniciativa semelhante para os clientes do varejo, chamado Blog Next, cujo objetivo era demonstrar o que estava sendo desenvolvido de novo no software.	5.881
3	JORNADA DO CLIENTE: registrar as atividades do cliente com os demais departamentos e monitorar o momento ideal para realizar uma nova venda ou tentar recuperar o interesse do cliente antes que ele desista de utilizar os sistemas (fidelização).	4.913

Fonte: elaborado pelo autor (2021)

4.5.3 Implantação do projeto piloto de gestão do conhecimento

Sugere-se que a implantação do projeto piloto siga o modelo proposto pelo *framework* da APO (2009). Nesse modelo, a implantação é dividida em quatro etapas – descobrir, planejar, desenvolver e implantar –, conforme podemos visualizar na Figura 21 abaixo.

Figura 21 - Modelo de implantação de GC APO



Fonte: adaptado da Asian Productivity Organization (2009, p. 116)

A primeira etapa da implantação, denominada “descobrir”, consiste em identificar a situação atual da gestão de conhecimento da organização. Este estudo realizou o diagnóstico de maturidade da APO (2009), respondido por 110 funcionários de todos os setores da organização. O estudo foi complementado posteriormente com

a identificação de processos e atividades envolvidos nas vendas para governo, realizada através de entrevistas com os consultores de vendas. Os resultados foram apresentados no Quadro 30 - Modelo de mapeamento adaptado da APQC.

Na segunda etapa do *framework*, denominada “planejar”, ocorre a identificação dos fatores críticos com maior potencial para intervenções. O levantamento é necessário para a escolha de um *business case*. Nessa etapa, o apoio das lideranças é essencial, portanto desde o início da pesquisa se convencionou com a alta gestão que o *business case* seria o aumento das vendas no setor de governo. Esse objetivo estratégico já estava inclusive definido no próprio planejamento realizado pela empresa em 2018. A escolha também considerou que a intervenção seria apenas em uma determinada equipe da organização – a equipe de vendas para governo.

Na terceira etapa, denominada “desenvolver”, as ações começam a ocorrer e se inicia a implantação de um projeto piloto. Nessa fase, o engajamento dos envolvidos determinará o sucesso do projeto para que ele possa posteriormente ser replicado na organização. Todos os entrevistados e a alta direção se mostraram interessados e motivados durante as entrevistas pela possibilidade de aumento das vendas com a gestão do conhecimento. Na visão dos envolvidos, a melhoria nos resultados traria benefícios imediatos para todo o grupo, tanto em remuneração variável para os consultores de venda, como em atingimento das metas e aumento dos lucros para as lideranças da organização. Em relação a essa fase, a pesquisa já realizou as primeiras ações, principalmente com a execução do mapeamento dos conhecimentos necessários para a execução das atividades de vendas (Quadro 29 - Etapas de venda). Com base nesse mapeamento e após a análise de criticidade, foram definidos quais conhecimentos serão capturados ou criados no Quadro 35 - Conhecimentos com maior índice de criticidade. Ainda na fase de desenvolvimento, foram sugeridas algumas ações para captação ou criação dos conhecimentos críticos identificados, sendo essas iniciativas relacionadas em uma matriz FIRE, onde foram analisadas e priorizadas em entrevistas com os consultores. Uma vez estabelecida essa priorização, a pesquisa utilizou a ferramenta 5W2H para organizar a execução das ações escolhidas pelo grupo, as quais têm como objetivo a aquisição dos conhecimentos necessários para eliminar as lacunas identificadas.

Após a análise dos resultados preliminares da pesquisa, sugere-se que a organização faça a implantação do projeto piloto no setor de vendas para governo, com a intenção de melhorar a execução da estratégia apoiada na gestão do

conhecimento. O sucesso da implantação desse projeto piloto poderá ser replicado para todos os departamentos da organização, de forma a disseminar a gestão do conhecimento.

5 CONCLUSÕES

Este capítulo apresenta as conclusões acerca do trabalho. Ao final do capítulo, são descritas as limitações e as recomendações para pesquisas futuras.

O presente estudo teve como objetivo a proposição de ações de gestão do conhecimento para viabilização da estratégia de vendas da empresa em análise. Acredita-se que os objetivos foram cumpridos, sendo possível descrever o modelo atual da execução da estratégia de vendas para governo e identificar os conhecimentos necessários para esse fim. Também foi realizado o diagnóstico do nível de maturidade da gestão do conhecimento na organização e, após a realização do mapeamento dos conhecimentos associados ao processo de vendas para governo, esses conhecimentos foram avaliados conforme a sua criticidade.

Os resultados apresentados no mapeamento dos conhecimentos indicam que a implantação da gestão do conhecimento maximiza o desempenho da organização quando consegue identificar e tratar as lacunas de conhecimento que prejudicam os processos e as atividades necessárias para execução da estratégia. Também, segundo a avaliação dos entrevistados, com o auxílio da matriz FIRE o plano de ação sugerido na seção 4.4.3 é viável e exequível. A análise do diagnóstico de maturidade da gestão do conhecimento sugere que já existe um ambiente propício para uma intervenção na empresa com a implantação de um projeto piloto de gestão do conhecimento, que surge como uma oportunidade para disseminar a GC em toda a organização.

5.1 Considerações finais e contribuição da pesquisa

Por meio de entrevistas em um grupo focal, foram realizados os levantamentos planejados e, ao final, o presente estudo identificou os processos e as atividades envolvidos na execução da estratégia, mapeou os conhecimentos, diagnosticou a maturidade de GC e avaliou a criticidade acerca dos conhecimentos necessários para essa execução.

Com base na realização do diagnóstico de maturidade, no estudo apresentado no referencial teórico, na compilação das buscas documentais e das respostas às entrevistas, foi proposto um plano de ação para viabilizar a estratégia de vendas no segmento governo da organização. O plano sugerido é composto por seis ações, com

impacto direto no setor de vendas para governo, construídas em conjunto com os entrevistados. As seis ações propostas foram organizadas com o auxílio da ferramenta de gestão conhecida como 5W2H. As sugestões escolhidas foram consideradas exequíveis pelos entrevistados, e a simples execução do plano de ação proposto já deverá trazer melhorias significativas para a empresa, causando um impacto positivo no desempenho do setor de vendas para governo.

Como contribuição para o avanço teórico e metodológico, sugere-se que mais pesquisadores desenvolvam modelos de análise semelhantes ao utilizado nesta pesquisa compreendendo o mapeamento dos conhecimentos necessários para a execução da estratégia de vendas, realizando na sequência uma análise de criticidade desses conhecimentos e partindo, por fim, para a abordagem das lacunas do conhecimento, que, após identificadas, seriam tratadas com ações envolvendo a GC. Novos estudos nesse sentido poderiam validar o modelo de análise proposto para a criação de um *framework* que seria utilizado pelas organizações para implementação da gestão do conhecimento como meio de viabilizar a estratégia de vendas.

O trabalho contou com a colaboração de todos os envolvidos, e não foi encontrada nenhuma resistência interna na organização. Todos se mostraram abertos e dispostos a tentar melhorar o desempenho organizacional com a gestão do conhecimento.

5.2 Limitações e recomendações para pesquisas futuras

Os resultados da pesquisa são qualitativos, baseados na percepção dos entrevistados, portanto uma das limitações encontradas no decorrer da elaboração deste trabalho reside no número de participantes e na profundidade da pesquisa, pois, embora seis dos oito funcionários do setor tenham participado das entrevistas, a quantidade de dados não seria suficiente para extrapolar os resultados para recomendar as ações de gestão do conhecimento a outras organizações.

Também se sugere a realização de novas pesquisas em diferentes momentos da economia e em tipos diversos de organizações, principalmente porque os dados foram extraídos durante uma pandemia decorrente do vírus causador da Covid-19, portanto os levantamentos foram efetuados num período em que a equipe estava trabalhando no sistema *home office*, adaptando-se às mudanças forçadas pela pandemia.

Em razão das limitações da pesquisa, alguns aspectos da avaliação da maturidade e do mapeamento dos conhecimentos críticos não foram priorizados no plano de ação apresentado. Contudo, sugere-se que a organização reveja esses aspectos em futuras análises à medida que a cultura de gestão do conhecimento seja incorporada na organização. A pesquisa também abre perspectivas de trabalhos futuros no setor de vendas varejo, pois, embora a intensidade do uso do conhecimento seja menor nas atividades de telemarketing do que nas vendas para o segmento governo, a rotatividade dos vendedores é alta e, portanto, seria fortemente recomendado o uso da GC para a capacitação dos novos vendedores.

Uma abordagem complementar abrangendo gestão do conhecimento e estratégia no mesmo contexto de vendas com o uso intensivo de conhecimento seria a proposta de um estudo com vendas corporativas, de forma a atender grandes empresas do setor privado e aumentar as vendas da organização.

REFERÊNCIAS

- ABOELMAGED, M. G. Knowledge sharing through enterprise social network (ESN) systems: motivational drivers and their impact on employees' productivity. **Journal of Knowledge Management**, v. 22, n. 2, p. 362-383, 2018.
- ALBREAM, F.; MARAQA, M. The impact of adopting e-collaboration tools on knowledge management processes. **Management Science Letters**, v. 9, n. 7, p. 1009-1028, 2019.
- AL-QUBAISI, S. S.; AJMAL, M. M. Determinants of operational efficiency in the oil and gas sector. **Benchmarking: An International Journal**, v. 25, n. 9, p. 3357-3385, 2018.
- AMERICAN PRODUCTIVITY & QUALITY CENTER. **Getting started with knowledge mapping**, p. 1-6, June 29, 2018.
- AMERICAN PRODUCTIVITY & QUALITY CENTER. Measuring knowledge management performance. **European Journal of Scientific Research**, 2002.
- ARNETT, D. B.; WITTMANN, C. M. Improving marketing success: the role of tacit knowledge exchange between sales and marketing. **Journal of Business Research**, v. 67, n. 3, p. 324-331, 2014.
- ASIAEI, K.; BONTIS, N. Translating knowledge management into performance: the role of performance measurement systems. **Management Research Review**, v. 43, n. 1, p. 113-132, 2019.
- ASIAN PRODUCTIVITY ORGANIZATION. **Knowledge management facilitators' Guide**. Tokyo: APO, 2009. Disponível em: <https://www.apo-tokyo.org/publications/wp-content/uploads/sites/5/KnowledgeManagementFacilitatorsGuide-Complete-version.pdf>. Acesso em: 10 fev. 2021.
- ASIAN PRODUCTIVITY ORGANIZATION. **Knowledge management: tools and techniques manual**. Tokyo: APO, 2020. Disponível em: <https://www.apo-tokyo.org/publications/wp-content/uploads/sites/5/KM-Tools-and-Techniques-Manual.pdf>. Acesso em: 22 mar. 2021.
- ATKINSON, H. Strategy implementation: a role for the balanced scorecard? **Management Decision**, v. 44, n. 10, p. 1441-1460, 2006.
- BALAREZO, J.; NIELSEN, B. B. Scenario planning as organizational intervention: an integrative framework and future research directions. **Review of International Business and Strategy**, v. 27, n. 1, p. 2-52, 2017.
- BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BATISTA, L. *et al.* Knowledge management for food supply chain synergies – a maturity level analysis of SME companies. **Production Planning and Control**, v. 30, n. 10-12, p. 995-1004, 2019.

BEHR, A.; MORO, E. L. da S.; ESTABEL; L. B. Gestão da biblioteca escolar : metodologias, enfoques e aplicação de ferramentas de gestão e serviços de biblioteca. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 37, n. 2, p. 32-42, maio/ago. 2008.

BOSSIDY, L.; CHARAN, R. **Execução**: a disciplina para atingir resultados. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

BRASIL. Decreto nº 9.377, de 17 de maio de 2018. Institui a Estratégia Nacional de Disseminação do Building Information Modeling. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, 18 maio 2018. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/2018/decreto-9377-17-maio-2018-786731-publicacaooriginal-155623-pe.html>. Acesso em: 10 jun. 2021.

BRASIL. Decreto nº 9.983, de 22 de agosto de 2019. Dispõe sobre a Estratégia Nacional de Disseminação do Building Information Modeling e institui o Comitê Gestor da Estratégia do Building Information Modeling. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 23 ago. 2019. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2019/Decreto/D9983.htm. Acesso em: 10 jun. 2021.

BRASIL. Decreto nº 10.306, de 2 de abril de 2020. Estabelece a utilização do Building Information Modeling na execução direta ou indireta de obras e serviços de engenharia realizada pelos órgãos e pelas entidades da administração pública federal, no âmbito da Estratégia Nacional de Disseminação do Building Information Modeling – Estratégia BIM BR, instituída pelo Decreto nº 9.983, de 22 de agosto de 2019. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, n. 65, p. 5, 3 abr. 2020. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/decreto-n-10.306-de-2-de-abril-de-2020-251068946>. Acesso em: 10 jun. 2021.

BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 22 jun. 1993. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8666cons.htm. Acesso em: 10 jun. 2021.

BUENO, A. da S. **A arte da guerra**: os treze capítulos originais/Sun Tzu. Adaptação e tradução de André da Silva Bueno. São Paulo: Jardim dos Livros, 2013.

CENTOBELLI, P.; CERCHIONE, R.; ESPOSITO, E. Efficiency and effectiveness of knowledge management systems in SMEs. **Production Planning and Control**, v. 30, n. 9, p. 779-791, 2019.

CHOY, C. S.; YEW, W. K.; LIN, B. Criteria for measuring KM performance outcomes in organisations. **Industrial Management & Data Systems**, v. 106, n. 7, p. 917-936, 2006.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DRUCKER, P. **Post-capitalist society**. Oxford: Butterworth Heinemann, 1993.

DURST, S.; WILHELM, S. Knowledge management and succession planning in SMEs. **Journal of Knowledge Management**, v. 16, n. 4, p. 637-649, 2012.

DUTTON, C.; TURNER, N.; LEE-KELLEY, L. Learning in a programme context: an exploratory investigation of drivers and constraints. **International Journal of Project Management**, v. 32, n. 5, p. 747-758, 2014.

ELTIGANI, A. *et al.* Learning in and from projects: the learning modes and a learning capability model. **Production Planning and Control**, v. 31, n. 10, p. 786-798, 2020.

ERMINE, J.; BOUGHZALA, I.; TOUNKARA, T. Critical knowledge map as a decision tool for knowledge transfer actions. **Electronic Journal of Knowledge Management**, v. 4, n. 2, p. 129-140, 2006.

ESCRIVÃO, G.; SILVA, S. L. Knowledge management maturity models: identification of gaps and improvement proposal. **Gestão & Produção**, v. 26, n. 3, 2019.

FRAGA, B. D. **Framework de análise de conhecimentos críticos às capacidades de resiliência organizacional**. 2019. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2019.

FRAINER, J.; FONTANA, G. A. Ferramentas de colaboração e gerenciamento tecnológico da informação em empresas de tecnologia. **Revista ACB: Biblioteconomia em Santa Catarina**, v. 15, n. 1 jan./jun., p. 117-143, 2010.

FRANQUINI, K. B. **Implementação da metodologia BPM em processo de uma empresa de educação**. 2021. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Engenharia de Produção Civil) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2021.

FRIEDMAN, W. A. John H. Patterson and the Sales Strategy of the National Cash Register Company, 1884 to 1922. **Business History Review**, v. 72, n. 4, p. 552-584, 1998.

GARAVELLI, A. C.; GORGOGLIONE, M.; SCOZZI, B. Managing knowledge transfer by knowledge technologies. **Technovation**, v. 22, n. 5, p. 269-279, 2002.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HAIDER, S. Organizational knowledge gaps: concept and implications. *In*: DRUID SUMMER CONFERENCE, 2003, Copenhagen, Denmark. **Anais [...]**. Copenhagen, Denmark: 2003.

HEIDE, M.; GRØNHAUG, K.; JOHANNESSEN, S. Exploring barriers to the successful implementation of a formulated strategy. **Scandinavian Journal of Management**, v. 18, n. 2, p. 217-231, 2002.

HELMS, M. M.; NIXON, J. C. Exploring SWOT analysis – where are we now? A review of academic research from the last decade. **Journal of Strategy and Management**, v. 3, n. 3, p. 215-251, 2010.

HELOU, A. R. H. **Avaliação da maturidade da gestão do conhecimento na administração pública**. 2015. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2015.

HISTÓRIA DA WIKIPÉDIA. *In*: WIKIPÉDIA, a enciclopédia livre. Flórida: Wikimedia Foundation, 2021. Disponível em: https://pt.wikipedia.org/w/index.php?title=História_da_Wikipédia&oldid=60324501. Acesso em: 22 jan. 2021.

HREBINIAK, L. G. Obstacles to effective strategy implementation. **Organizational Dynamics**, v. 35, n. 1, p. 12-31, 2006.

HUANG, S.; CUMMINGS, J. N. When critical knowledge is most critical: centralization in knowledge-intensive teams. **Small Group Research**, v. 42, n. 6, p. 669-699, 2011.

HUBERT, C.; LEMONS, D. **APQC's levels of knowledge management maturity**. 25 nov. 2019. Disponível em: <https://www.apqc.org/resource-library/resource-listing/apqcs-levels-knowledge-management-maturity>. Acesso em: 7 jan. 21.

HUNG, C. W. Customized products and cloud service information system development research. **MATEC Web of Conferences**, v. 119, n. 3, p. 1-14, 2017.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. ISO 30401: Knowledge management systems — Requirements, Geneva, 2018. Disponível em <https://www.iso.org/standard/68683.html>. Acesso em: 23 ago.21.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A execução premium**: a obtenção de vantagem competitiva através do vínculo da estratégia com as operações do negócio. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

KAUL, A. Culture vs strategy: which to precede, which to align? **Journal of Strategy and Management**, v. 12, n. 1, p. 116-136, 2019.

KO, D. G.; DENNIS, A. R. Profiting from knowledge management: the impact of time and experience. **Information Systems Research**, v. 22, n. 1, p. 134-152, 2011.

LEE, C. H. *et al.* Business performance and customer relationship management: the effect of IT, organisational contingency and business process on Taiwanese manufacturers. **Total Quality Management and Business Excellence**, v. 21, n. 1, p. 43-65, 2010.

LEITE, L. O.; REZENDE, D. A. Gestão Corporativa por Processos na Administração Pública Municipal: Estudo de Caso da Implantação do Encontro de Administração da Informação - EnADI, 1, p. 1–16, 2007.

LERRO, A.; IACOBONE, F. A.; SCHIUMA, G. Knowledge assets assessment strategies: organizational value, processes, approaches and evaluation architectures. **Journal of Knowledge Management**, v. 16, n. 4, p. 563-575, 2012.

MAINARDES, E. W.; FERREIRA, J.; RAPOSO, M. Conceitos de estratégia e gestão estratégica: qual é o nível de conhecimento adquirido pelos estudantes de gestão? **FACEF Pesquisa**, Franca, v. 14, n. 3, p. 278-298, 2011.

MALHOTRA, Y. Integrating knowledge management technologies in organizational business processes: getting real time enterprises to deliver real business performance. **Journal of Knowledge Management**, v. 9, n. 1, p. 7-28, 2005.

MENAOUER, B.; NADA, M. The relationship between knowledge mapping and the open innovation process: the case of education system. **Artificial Intelligence for Engineering Design, Analysis and Manufacturing**, v. 34, n. 1, p. 17-29, 2020.

MICHELI, P.; MURA, M. Executing strategy through comprehensive performance measurement systems. **International Journal of Operations and Production Management**, v. 37, n. 4, p. 423-443, 2017.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B; LAMPEL, J. **Strategy safari: a guided tour through the wilds of strategic management**. New York: The Free Press, 2005.

MORANA, S. *et al.* Designing process guidance systems. **Journal of the Association for Information Systems**, v. 20, n. 5, p. 499-535, 2019.

OBEIDAT, B. Y. *et al.* Factors affecting strategy implementation: a case study of pharmaceutical companies in the middle east. **Review of International Business and Strategy**, v. 27, n. 3, p. 386-408, 2017.

OKFALISA *et al.* A knowledge management metrics model for measuring strategy implementation success. **International Journal of Business Excellence**, v. 5, n. 4, p. 305-322, 2012.

OLIVEIRA, C. A.; CARNEIRO, J.; ESTEVES, F. Conceptualizing and measuring the “strategy execution” construct. **Journal of Business Research**, v. 105, n. 1, p. 333-344, 2019.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business model generation: a handbook for visionaries, game changers and challengers**. Hoboken, NJ: John Wiley and Sons, 2010.

PAULI, C. **Proposição de iniciativas de gestão de conhecimento para apoiar a gestão de projetos em um instituto de ciência, tecnologia e inovação privado**. 2019. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Ciências Socioeconômicas, Universidade do Estado de Santa Catarina, Florianópolis, 2019.

POLANYI, M. **The tacit dimension**. London: Routledge & Kegan Paul, 1966.

PORTER, M. E. The five competitive forces that shape strategy. **Harvard Business Review**, v. 86, n. 1, 2008.

PORTER, M. E. What is strategy? **Harvard Business Review**, v. 74, n. 6, p. 61-78, 1996.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Knowledge and Strategy**, p. 41-60, 2009.

QIU, J.; WANG, Z.; NIAN, C. L. An approach to filling firms' knowledge gaps based on organisational knowledge structure. **Journal of Knowledge Management**, v. 18, n. 1, p. 1-18, 2014.

RAJNOHA, R. *et al.* Business intelligence as a key information and knowledge tool for strategic business performance management. **E a M: Economie a Management**, v. 19, n. 1, p. 181-203, 2016.

RENTES, V. C. *et al.* Implementation of a strategic planning process oriented towards promoting business process management (BPM) at a clinical research centre (CRC). **Business Process Management Journal**, v. 25, n. 4, p. 707-737, 2019.

RICCIARDI, R. I. **Gestão estratégica do conhecimento**: uma metodologia de estruturação e análise dos recursos de conhecimento. 2009. Tese (Doutorado em Ciências) – Instituto de Pesquisas Energéticas e Nucleares, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009.

ROCKART, J. F. Chief executives define their own data needs. **Harvard Business Review**, v. 57, n. 2, p. 81-93, 1979.

SANTOS, A. A. A. DE S. DOS *et al.* Contributions of business process management promotion techniques to knowledge management: empirical evidence. **Brazilian Journal of Operations & Production Management**, v. 17, n. 3, p. 1–13, 2020.

SANTOS, R. R.; MELO, F. J. C. M.; CLAUDINO, C. N. Model for formulating competitive strategy: the supplementary health sector case. **Benchmarking: An International Journal**, v. 24, n. 1, p. 219-243, 2017.

SAYYADI, M. How effective leadership of knowledge management impacts organizational performance. **Business Information Review**, v. 36, n. 1, p. 30-38, 2019.

SELL, D.; FREIRE, P.S.; TODESCO, J.L. Relatório de implantação do modelo UCR na Polícia Rodoviária Federal. (Não publicado)

SHAFRITZ, J. M.; WITHBECK, P. H. **Classics of organizations theory**. USA: Moore Publishing Company, 1978.

SOCIEDADE BRASILEIRA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO (SBGC). **Programa de Avaliação de Maturidade em GC 2018**. 2018. Disponível em: <http://www.sbgc.org.br/pmgc.html>. Acesso em: 20 maio 2021.

SOLTANI, Z. *et al.* The impact of the customer relationship management on the organization performance. **Journal of High Technology Management Research**, v. 29, n. 2, p. 237-246, 2018.

SRIVASTAVA, A. K.; SUSHIL. Modeling strategic performance factors for effective strategy execution. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 62, n. 6, p. 554-582, 2013.

STEAD, J. G.; STEAD, W. E. Sustainable strategic management: an evolutionary perspective. **International Journal of Sustainable Strategic Management**, v. 1, n. 1, p. 62, 2008.

TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. **Gestão do conhecimento**. Tradução de Ana Thorell. Porto Alegre: Bookman, 2008. 319 p.

TICHENOR, P. J.; DONOHUE, G. A.; OLIEN, C. N. Mass media flow and differential growth in knowledge. **Public Opinion Quarterly**, v. 34, n. 2, p. 159-170, 1970.

THE ECONOMIST INTELLIGENCE UNIT. Design delivery special report closing the gap: designing and delivering a strategy that works. 2017. Disponível em: https://s3.us-east-2.amazonaws.com/brightline-website/downloads/reports/brightline-economist-report.pdf?utm_source=resource-page&utm_medium=skip-link. Acesso em: 20 abr. 2021.

TIERNEY, W. G. Organizational culture and leadership by Edgar H. Schein. **The Academy of Management Review**, v. 11, n. 3, p. 677-680, 1986.

TSAI, W. H. *et al.* Harmonizing firms' knowledge and strategies with organizational capabilities. **Journal of Computer Information Systems**, v. 53, n. 1, p. 23-32, 2012.

TSHUMA, B.; STEYN, H.; WAVEREN, C. van. The role played by PMOs in the transfer of knowledge between projects: a conceptual framework. **South African Journal of Industrial Engineering**, v. 29, n. 2, p. 127-140, 2018.

VENZIN, M.; KROGH, G. von; ROOS, J. **Future research into knowledge management**. London: Sage Publications, 1998.

VOLD, T.; HAAVE, H. The emergence – and collapse – of results from knowledge management initiatives: a case study from Norway. *In*: EUROPEAN CONFERENCE ON KNOWLEDGE MANAGEMENT, 20., 2019, Lisboa, Portugal. **Proceedings [...]**. Lisboa, Portugal: ACPIL, 2019. p. 1086-1090. Sigla do evento: ECKM.

WIIG, K. M. Management of knowledge: perspectives of a new opportunity. *In*: TECHNOLOGY ASSESSMENT AND MANAGEMENT CONFERENCE. 1., 1986, Zurich, Switzerland. **Proceedings [...]**. Zurich, Switzerland, 1986.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Tradução de Daniel Grassi. 2.

ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZACK, M. H. Developing a knowledge strategy. **California Management Review**, v. 41, n. 3, p. 125-145, 1999.

ZANUZZI, C. M. da S. **Avaliação da maturidade da gestão do conhecimento das unidades produtoras integradas da agroindústria avícola**. 2019. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2019.

APÊNDICE A - FORMULÁRIO DE AUTORIZAÇÃO PARA PARTICIPAÇÃO EM PESQUISAS

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

O(a) senhor(a) está sendo convidado a participar de uma pesquisa de mestrado tendo como objetivo propor ações para melhoria da execução da estratégia na empresa através da gestão do conhecimento.

Serão previamente marcados a data e o horário para as entrevistas utilizando questionários. Essas atividades serão realizadas preferencialmente de maneira remota pela internet ou na sede da empresa.

A sua identidade será preservada, pois cada indivíduo será identificado por um número.

O(a) senhor(a) poderá se retirar do estudo a qualquer momento, sem qualquer tipo de constrangimento.

Solicitamos a sua autorização para o uso de seus dados para a produção de artigos técnicos e científicos. A sua privacidade será mantida através da não identificação do seu nome.

NOME DO PESQUISADOR RESPONSÁVEL PARA CONTATO: Edimilson Sardá

NÚMERO DO TELEFONE: (48) 99948 8603

E-MAIL: edimilson@altqi.com.br

TERMO DE CONSENTIMENTO

Declaro que fui informado sobre todos os procedimentos da pesquisa, que recebi de forma clara e objetiva todas as explicações pertinentes ao projeto e que todos os dados a meu respeito serão sigilosos, tendo sido informado também de que posso me retirar do estudo a qualquer momento.

Nome por extenso: _____

Assinatura ou aceite por e-mail: _____

Local: _____ Data: ___ / ___ / ___

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO ELETRÔNICO

Elaboração de um formulário eletrônico (<https://forms.gle/EQeTixQ1VezyGbDq6>) no Google Forms com 42 perguntas, dividido em sete áreas de avaliação do modelo APO.

APÊNDICE C – DIAGNÓSTICO DE MATURIDADE DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

A - LIDERANÇA

1. A organização possui e compartilha uma estratégia e uma visão para o conhecimento que está fortemente ligada aos seus objetivos e planejamento estratégico.

1	2	3	4	5
Inexistente: não faz ou faz com muita precariedade	Insuficiente: faz com precariedade	Regular: faz	Boa: faz bem	Excelente: faz muito bem

2. Na organização, existe apoio institucional para a implantação de iniciativas de gestão do conhecimento (como, por exemplo, equipes de melhoria da qualidade, comunidades de prática, redes formais de conhecimento, uma unidade de coordenação da gestão do conhecimento, escritório de projetos, lições aprendidas).

1	2	3	4	5
Inexistente: não faz ou faz com muita precariedade	Insuficiente: faz com precariedade	Regular: faz	Boa: faz bem	Excelente: faz muito bem

3. A organização aloca recursos (orçamento, horas, consultorias) específicos para as suas iniciativas de gestão do conhecimento.

1	2	3	4	5
Inexistente: não faz ou faz com muita precariedade	Insuficiente: faz com precariedade	Regular: faz	Boa: faz bem	Excelente: faz muito bem

4. A organização tem processos sistemáticos de proteção do conhecimento (exemplos: proteção de propriedade intelectual, segurança de acesso ao conhecimento, autenticidade e sigilo das informações).

1	2	3	4	5
Inexistente: não faz ou faz com muita precariedade	Insuficiente: faz com precariedade	Regular: faz	Boa: faz bem	Excelente: faz muito bem

5. Os gestores e coordenadores servem de modelo ao colocar em prática os valores de compartilhamento do conhecimento e de trabalho colaborativo, e dedicam o tempo necessário disseminando informações para as suas equipes e facilitando o fluxo horizontal de informação entre as suas equipes e as equipes de outros departamentos/divisões/unidades.

1	2	3	4	5
Inexistente: não faz ou faz com muita precariedade	Insuficiente: faz com precariedade	Regular: faz	Boa: faz bem	Excelente: faz muito bem

6. Gestores e coordenadores promovem, reconhecem e recompensam a melhoria do desempenho, o aprendizado individual e organizacional, a inovação e o compartilhamento e a criação do conhecimento.

1	2	3	4	5
Inexistente: não faz ou faz com muita precariedade	Insuficiente: faz com precariedade	Regular: faz	Boa: faz bem	Excelente: faz muito bem

B - PROCESSOS

7. A organização possui processos sistemáticos que determinam as competências essenciais aos desafios e a seus objetivos estratégicos (competências essenciais: capacidades importantes do ponto de vista estratégico e que geram vantagem competitiva).

1	2	3	4	5
Inexistente: não faz ou faz com muita precariedade	Insuficiente: faz com precariedade	Regular: faz	Boa: faz bem	Excelente: faz muito bem

8. A organização define fluxos de trabalho e processos-chave para agregar valor a clientes e parceiros, e alcançar excelência no desempenho organizacional.

1	2	3	4	5
Inexistente: não faz ou faz com muita precariedade	Insuficiente: faz com precariedade	Regular: faz	Boa: faz bem	Excelente: faz muito bem

9. Na estruturação de processos, são contemplados os seguintes fatores: compartilhamento de conhecimento, novas tecnologias, flexibilidade, eficiência e eficácia.

1	2	3	4	5
Inexistente: não faz ou faz com muita precariedade	Insuficiente: faz com precariedade	Regular: faz	Boa: faz bem	Excelente: faz muito bem

10. A forma como os processos estão estruturados permite gerenciar situações de crise ou imprevistos para assegurar a prevenção, a recuperação e a continuidade das operações.

1	2	3	4	5
Inexistente: não faz ou faz com muita precariedade	Insuficiente: faz com precariedade	Regular: faz	Boa: faz bem	Excelente: faz muito bem

11. A organização implementa e gerencia processos-chave para assegurar o atendimento às exigências e à sustentabilidade dos seus resultados.

1	2	3	4	5
Inexistente: não faz ou faz com muita precariedade	Insuficiente: faz com precariedade	Regular: faz	Boa: faz bem	Excelente: faz muito bem

12. A organização avalia e aperfeiçoa continuamente os seus processos de trabalho para alcançar melhor desempenho, reduzir a variação, melhorar produtos/serviços e para se manter atualizada no tocante às práticas e tendências de excelência em gestão.

1	2	3	4	5
Inexistente: não faz ou faz com muita precariedade	Insuficiente: faz com precariedade	Regular: faz	Boa: faz bem	Excelente: faz muito bem

C - PESSOAS

13. Os programas de educação e capacitação, assim como os de desenvolvimento de carreira, ampliam o conhecimento, as habilidades e as capacidades dos colaboradores e contribuem para o melhor desempenho da organização.

1	2	3	4	5
Inexistente: não faz ou faz com muita precariedade	Insuficiente: faz com precariedade	Regular: faz	Boa: faz bem	Excelente: faz muito bem

14. O processo de indução/integração de novos colaboradores na organização é sistemático e permite que eles se familiarizem com a gestão do conhecimento e com seus benefícios, tecnologias, práticas, documentos e ferramentas.

1	2	3	4	5
Inexistente: não faz ou faz com muita precariedade	Insuficiente: faz com precariedade	Regular: faz	Boa: faz bem	Excelente: faz muito bem

15. A organização possui processos formais de mentoring, coaching e tutoring. (coaching: focado na melhoria do desempenho geral e na autoconfiança; mentoring: atividade de compartilhamento de conhecimento específico entre profissionais de diferentes níveis de experiência, de caráter informal e sem prazo para terminar; tutoring: tipo de 'mentoring' que ocorre durante o desenvolvimento de uma tarefa ou processo durante um tempo específico.)

1	2	3	4	5
Inexistente: não faz ou faz com muita precariedade	Insuficiente: faz com precariedade	Regular: faz	Boa: faz bem	Excelente: faz muito bem

16. A organização possui uma base de conhecimento de fácil acesso, com as competências específicas de cada colaborador.

1	2	3	4	5
Inexistente: não faz ou faz com muita precariedade	Insuficiente: faz com precariedade	Regular: faz	Boa: faz bem	Excelente: faz muito bem

17. O compartilhamento do conhecimento e a colaboração são ativamente incentivados, reconhecidos e melhorados entre as equipes de colaboradores.

1	2	3	4	5
Inexistente: não faz ou faz com muita precariedade	Insuficiente: faz com precariedade	Regular: faz	Boa: faz bem	Excelente: faz muito bem

18. Os colaboradores são organizados em pequenas equipes/grupos para responder a problemas/preocupações no ambiente de trabalho (exemplos: círculos de qualidade, equipes de melhoria, equipes interfuncionais, comunidades de prática).

1	2	3	4	5
Inexistente: não faz ou faz com muita precariedade	Insuficiente: faz com precariedade	Regular: faz	Boa: faz bem	Excelente: faz muito bem

D - TECNOLOGIA

19. A organização possui técnicos e infraestrutura de TI (exemplos: internet, extranet, intranet, website e software) para apoiar as iniciativas de gestão do conhecimento.

1	2	3	4	5
Inexistente: não faz ou faz com muita precariedade	Insuficiente: faz com precariedade	Regular: faz	Boa: faz bem	Excelente: faz muito bem

20. A infraestrutura de TI está alinhada à estratégia de gestão do conhecimento da organização.

1	2	3	4	5
Inexistente: não faz ou faz com muita precariedade	Insuficiente: faz com precariedade	Regular: faz	Boa: faz bem	Excelente: faz muito bem

21. Todos os colaboradores da organização têm acesso a computador.

1	2	3	4	5
Inexistente: não faz ou faz com muita precariedade	Insuficiente: faz com precariedade	Regular: faz	Boa: faz bem	Excelente: faz muito bem

22. Na organização, todos os colaboradores têm um endereço de e-mail e acesso à internet/intranet.

1	2	3	4	5
Inexistente: não faz ou faz com muita precariedade	Insuficiente: faz com precariedade	Regular: faz	Boa: faz bem	Excelente: faz muito bem

23. As informações publicadas na intranet/portais são atualizadas regularmente.

1	2	3	4	5
Inexistente: não faz ou faz com muita precariedade	Insuficiente: faz com precariedade	Regular: faz	Boa: faz bem	Excelente: faz muito bem

24. A extranet/intranet (ou uma rede similar) é usada como uma das principais fontes de comunicação para apoiar a transferência de conhecimento ou o compartilhamento de informações da organização.

E - PROCESSOS DE CONHECIMENTO

25. A organização tem processos sistemáticos de identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e aplicação do conhecimento.

1	2	3	4	5
Inexistente: não faz ou faz com muita precariedade	Insuficiente: faz com precariedade	Regular: faz	Boa: faz bem	Excelente: faz muito bem

26. A organização mantém um inventário que identifica e localiza recursos de conhecimento (espaços de colaboração, troca de conhecimento, portais, mídia, sistemas).

1	2	3	4	5
Inexistente: não faz ou faz com muita precariedade	Insuficiente: faz com precariedade	Regular: faz	Boa: faz bem	Excelente: faz muito bem

27. O conhecimento adquirido a partir de tarefas ou projetos concluídos é documentado e compartilhado.

1	2	3	4	5
Inexistente: não faz ou faz com muita precariedade	Insuficiente: faz com precariedade	Regular: faz	Boa: faz bem	Excelente: faz muito bem

28. A organização possui iniciativas de retenção de conhecimentos críticos no processo de desligamento de colaboradores (conhecimento crítico: conhecimento estratégico para a organização e seus resultados).

1	2	3	4	5
Inexistente: não faz ou faz com muita precariedade	Insuficiente: faz com precariedade	Regular: faz	Boa: faz bem	Excelente: faz muito bem

29. A organização compartilha as melhores práticas e lições aprendidas para que não haja um constante “reinventar da roda” e retrabalho.

1	2	3	4	5
Inexistente: não faz ou faz com muita precariedade	Insuficiente: faz com precariedade	Regular: faz	Boa: faz bem	Excelente: faz muito bem

30. As atividades de *benchmarking* são realizadas dentro e fora da organização, e os resultados são usados para melhorar o desempenho organizacional e criar novo conhecimento (*benchmarking*: método para comparar o desempenho de processo, produto e resultado com o de outras organizações de referência, com vistas a promover melhoria e inovação).

1	2	3	4	5
Inexistente: não faz ou faz com muita precariedade	Insuficiente: faz com precariedade	Regular: faz	Boa: faz bem	Excelente: faz muito bem

F - INOVAÇÃO

31. A organização articula e reforça continuamente a aprendizagem e a inovação.

1	2	3	4	5
Inexistente: não faz ou faz com muita precariedade	Insuficiente: faz com precariedade	Regular: faz	Boa: faz bem	Excelente: faz muito bem

32. A organização considera a atitude de assumir riscos ou erros como oportunidades de aprendizagem desde que isso não ocorra repetidamente.

1	2	3	4	5
Inexistente: não faz ou faz com muita precariedade	Insuficiente: faz com precariedade	Regular: faz	Boa: faz bem	Excelente: faz muito bem

33. Equipes interfuncionais/inter-áreas são organizadas para resolver problemas ou lidar com situações preocupantes que ocorram em diferentes áreas da organização.

1	2	3	4	5
Inexistente: não faz ou faz com muita precariedade	Insuficiente: faz com precariedade	Regular: faz	Boa: faz bem	Excelente: faz muito bem

34. Os colaboradores têm autonomia para empreender, e suas ideias e contribuições são geralmente valorizadas pela organização.

1	2	3	4	5
Inexistente: não faz ou faz com muita precariedade	Insuficiente: faz com precariedade	Regular: faz	Boa: faz bem	Excelente: faz muito bem

35. Os gestores estão dispostos a testar novas ferramentas e métodos.

1	2	3	4	5
Inexistente: não faz ou faz com muita precariedade	Insuficiente: faz com precariedade	Regular: faz	Boa: faz bem	Excelente: faz muito bem

36. Os colaboradores são incentivados a trabalhar junto com outros e a compartilhar informação.

1	2	3	4	5
Inexistente: não faz ou faz com muita precariedade	Insuficiente: faz com precariedade	Regular: faz	Boa: faz bem	Excelente: faz muito bem

G - RESULTADOS

37. A organização tem um histórico (e mantém indicadores) de implementações bem-sucedidas de gestão do conhecimento e outras iniciativas de mudança.

1	2	3	4	5
Inexistente: não faz ou faz com muita precariedade	Insuficiente: faz com precariedade	Regular: faz	Boa: faz bem	Excelente: faz muito bem

38. São utilizados indicadores para avaliar o impacto das contribuições e iniciativas de gestão do conhecimento.

1	2	3	4	5
Inexistente: não faz ou faz com muita precariedade	Insuficiente: faz com precariedade	Regular: faz	Boa: faz bem	Excelente: faz muito bem

39. As melhorias na produtividade da organização se devem às suas iniciativas de gestão do conhecimento.

1	2	3	4	5
Inexistente: não faz ou faz com muita precariedade	Insuficiente: faz com precariedade	Regular: faz	Boa: faz bem	Excelente: faz muito bem

40. A organização obteve melhores resultados (financeiro, propriedade intelectual e novos empreendimentos) em decorrência de iniciativas de gestão do conhecimento.

1	2	3	4	5
Inexistente: não faz ou faz com muita precariedade	Insuficiente: faz com precariedade	Regular: faz	Boa: faz bem	Excelente: faz muito bem

41. A organização melhorou a qualidade dos seus produtos e/ou serviços através da aplicação de conhecimento para melhorar processos ou relacionamentos externos.

1	2	3	4	5
Inexistente: não faz ou faz com muita precariedade	Insuficiente: faz com precariedade	Regular: faz	Boa: faz bem	Excelente: faz muito bem

42. A organização apresenta longos períodos de reconhecimento positivo por parte de seus clientes e parceiros em decorrência de iniciativas de gestão do conhecimento.

1	2	3	4	5
Inexistente: não faz ou faz com muita precariedade	Insuficiente: faz com precariedade	Regular: faz	Boa: faz bem	Excelente: faz muito bem