

A man in a dark blue suit, white shirt, and patterned tie is shown from the chest up. He is holding a glowing, stylized atomic model with a blue nucleus and three white elliptical orbits. The background is a cloudy sky. A dark blue horizontal bar is overlaid at the bottom of the image.

**Implantação de Gestão do Conhecimento**

## **DANIELA AMORIM FERREIRA**

### **Gerente de Desenvolvimento de Pessoas - AMAZUL**

Graduada em Psicologia pela FMU, com pós-graduação em Administração de Recursos Humanos pela FAAP, Gestão do Conhecimento, Gestão da Qualidade pela FGV e mestranda em Educação Profissional pelo Centro Paula Souza. Experiência generalista em Gestão de Pessoas desde o ano 2000. Foi diretora de recursos humanos na Unimed e Serplenum Desenvolvimento Humano, gerente de RH no CEJAM/Hospital Albert Einstein (Hospital M'Boi Mirim), no Seconci-Hospital Geral de Itapeverica da Serra.

Contatos:

Tel.: (11) 99541-0764

e-mail: [consultora.daniela10@gmail.com](mailto:consultora.daniela10@gmail.com)



## Organização

**Empresa pública** criada em 2013 em sistema de S.A., vinculada ao Ministério da Defesa através do Comando da Marinha.

Porte-Funcionários:  
**1733**

Associada SBGC:  
**Desde 2018**

# Informações da Organização

- Responsável por promover, desenvolver, transferir e manter tecnologias vitais ao Programa Nuclear da Marinha (PNM), Programa Nuclear de Submarinos (PROSUB) e Programa Nuclear Brasileiro (PNB).

## Visão

- Visão 2040: Entregar à Nação, de forma sustentável, tecnologias, conhecimentos e profissionais capacitados nas áreas nuclear e de desenvolvimento de submarinos.

## Missão

- Desenvolver, transferir e manter tecnologias necessárias ao Programa Nuclear da Marinha, ao Programa Nuclear Brasileiro e ao Programa de Desenvolvimento de Submarinos mediante à **gestão de pessoas e do conhecimento**, a fim de contribuir com a independência tecnológica do País, em benefício de nossa sociedade.

# Economia do Conhecimento



“Numa economia onde a única certeza é a incerteza, a fonte de uma vantagem competitiva perene é o **conhecimento.**”

Ikujiro **NONAKA**,  
Hirotaka **TAKEUCHI**



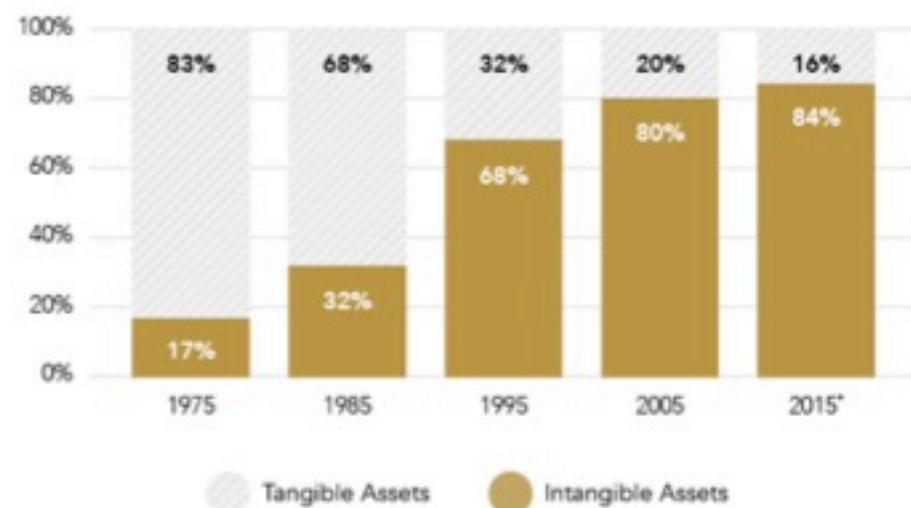
“O **recurso econômico** básico – ‘os **meios de produção**’, para usar uma expressão dos economistas – não é mais o capital, nem os recursos naturais [...], nem a ‘mão de obra’. Ele é e será o **conhecimento.**”

Peter **DRUCKER**

## CAPITAL INTELECTUAL

- Marca
- Network
- Modelo de negócios
- Propriedade intelectual
- **Conhecimento**
- Inovação

## COMPONENTS of S&P 500 MARKET VALUE



SOURCE: OCEAN TOMO, LLC  
JANUARY 1, 2015

# Valor do Conhecimento (GC)

## Cadeia de Valor do Conhecimento



# Gestão do Conhecimento (GC)

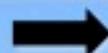
- PESSOAS
- COMPARTILHAMENTO



Fonte: Nonaka, I.; Takeuchi, H. Criação do conhecimento na empresa. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

# Gestão do Conhecimento (GC)

**CONHECIMENTO EXPLÍCITO**  
Visível, tangível, codificado em linguagem, estrutura formal.



Ex.: Manuais, relatórios, gráficos, vídeos, planilhas.

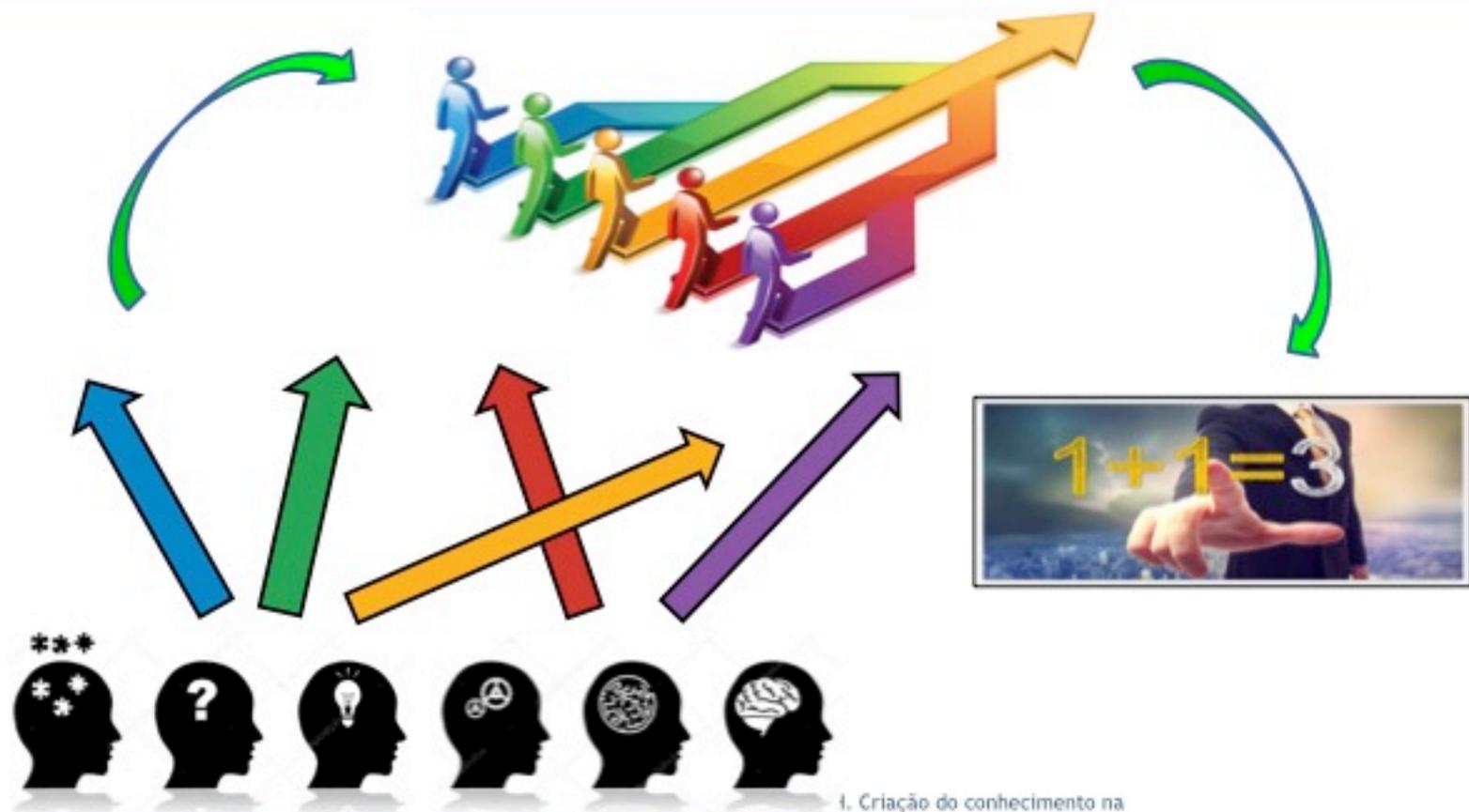
**CONHECIMENTO TÁCITO**

Intangível, não palpável, pessoal, difícil de formalizar, enraizado na experiência e na prática do indivíduo.



Ex.: Know-how, intuições, experiências, crenças, valores, ideias.

# Gestão do Conhecimento (GC)



- 
- I. Gestão do Conhecimento
  - II. Gestão do Conhecimento Amazul
- 

# Gestão do Conhecimento (GC)

Atualmente cada organização busca seu modelo alinhado as suas especificidades.

A **Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento (SBGC)** tem seu modelo de referência ao qual a Amazul é bastante aderente

Figura 1. Modelo de Referência SBGC: Dimensões



GC - "É o processo de capturar, distribuir, e efetivamente utilizar o conhecimento." Tom Davenport

SBGC / OSCIP – Organização da Sociedade Civil de Interesse Público



PROGRAMAS  
ESTRATÉGICOS



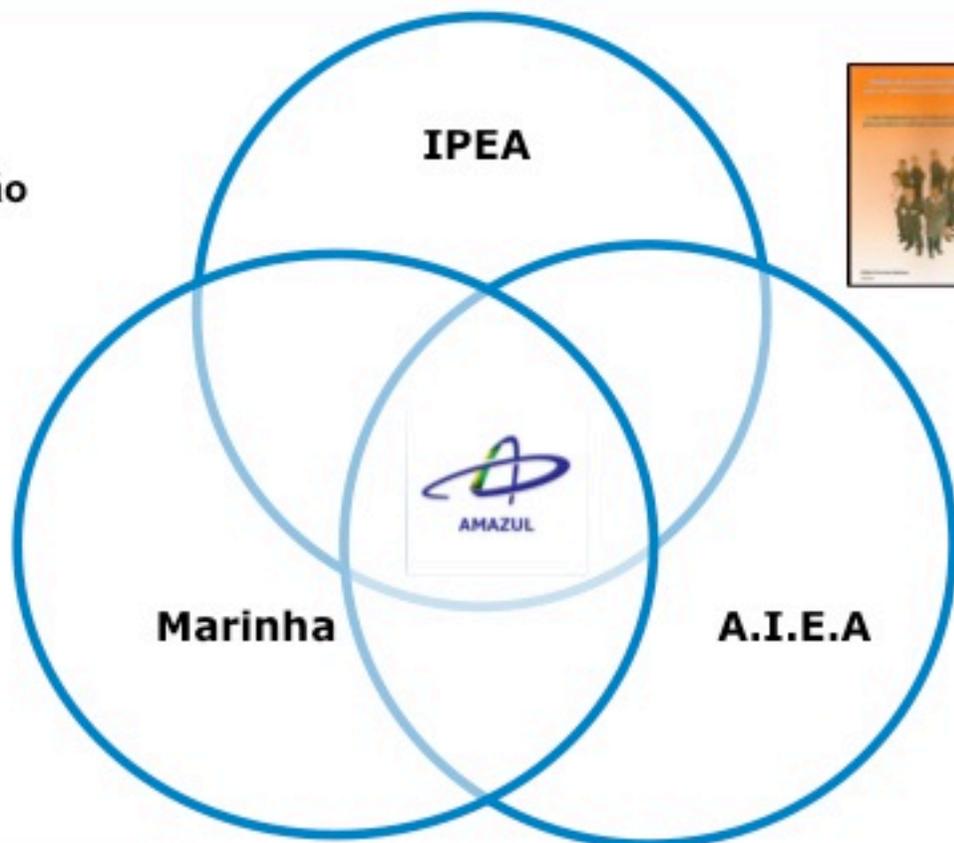
# Gestão do Conhecimento na Marinha do Brasil



# Modelos de Gestão do Conhecimento

## Referências do modelo de Gestão do Conhecimento Amazul

**Marinha** - Modelo do Empreendimento Modular de Gestão do Conhecimento.



**IPEA** - Gestão do Conhecimento para a Administração Pública

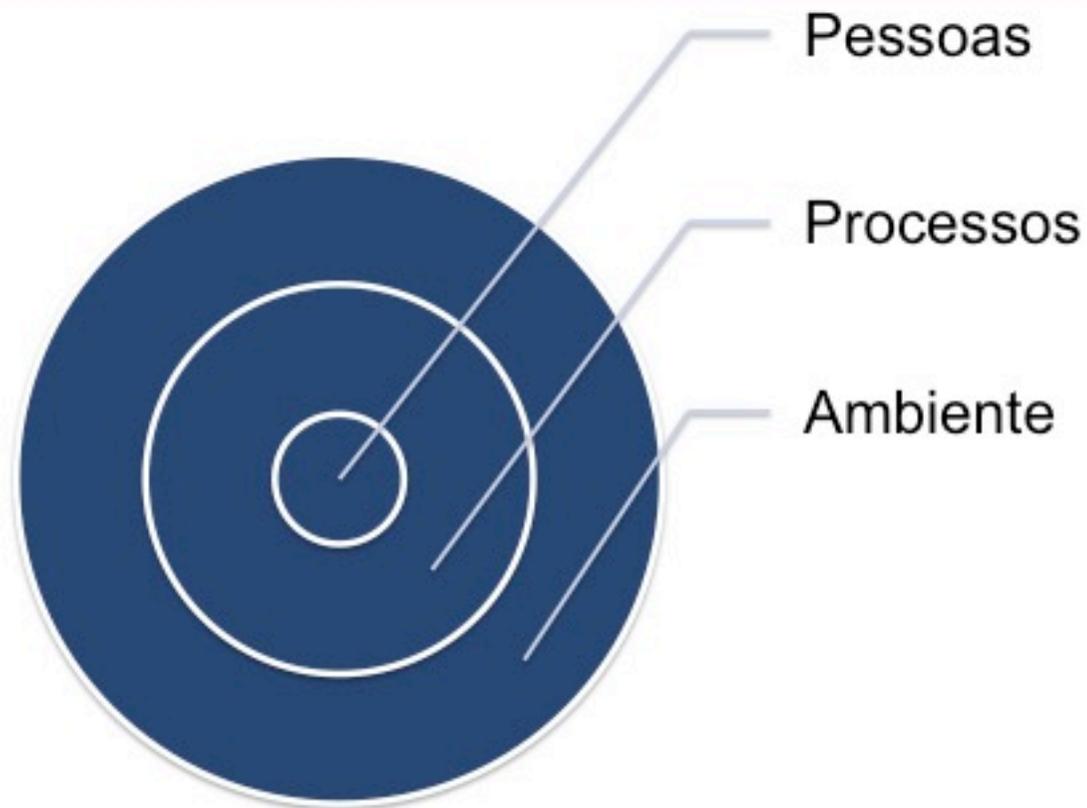
**A.I.E.A** - Modelo de GC da Agência Internacional de Energia Atômica



# Pilares da Gestão do Conhecimento

Dimensões da metodologia de GC Amazul

O modelo de implantação da GC da Amazul tem foco em pessoas, processos e ambiente facilitador da gestão do conhecimento.



**Missão :** Desenvolver, transferir e manter tecnologias necessárias ao Programa Nuclear da Marinha, ao Programa Nuclear Brasileiro e ao Programa de Desenvolvimento de Submarinos mediante à gestão de pessoas e do conhecimento, a fim de contribuir com a independência tecnológica do País, em benefício de nossa sociedade.

**Visão 2040:** Entregar à Nação, de forma sustentável, tecnologias, conhecimentos e profissionais capacitados nas áreas nuclear e de desenvolvimento de submarinos.

Sociedade  
Clientes

Justificar-se junto à sociedade

Aprimorar o relacionamento institucional

Intermediar negócios de interesse da empresa

**Processos finalísticos**

Consolidar a metodologia de Gestão do Conhecimento como Negócio

Participar de parcerias estratégicas com produtos e serviços na área nuclear e de desenvolvimento de submarinos e os de interesse do Comando da Marinha

**Orçamento e Finanças**

Aperfeiçoar a gestão de recursos financeiros

Reconhecer os ativos intangíveis

**Aprendizagem e crescimento**

Aprimorar a gestão de pessoas

Consolidar a cultura e a identidade organizacionais da Amazul

Buscar melhores práticas de Gestão de Resultados

Consolidar o modelo de negócios para melhoria dos resultados

Aprimorar a imagem institucional da Amazul

Prover estrutura compatível com as especificidades da empresa

Valores

Inovação

Responsabilidade

Segurança

Iniciativa

Integridade

Compromisso



## Metodologia de GC Amazul

A **metodologia** é dividida em **etapas**.

A aplicação das **ferramentas** de cada fase é **adaptada** de acordo com a característica da área em que esta sendo implantada.



## Alinhamento Estratégico

O Canvas pode ser utilizado para o levantamento das principais informações da área, seus fluxos de conhecimento, entregas, pessoas, direcionadores estratégicos. De forma que fique claro qual o core business da área e seus principais resultados.

O entendimento da área ou unidade onde a GC será implantada permite priorizar atividades, tarefas de acordo com as principais entregas. Também oferece subsídios para o alinhamento estratégico da área.

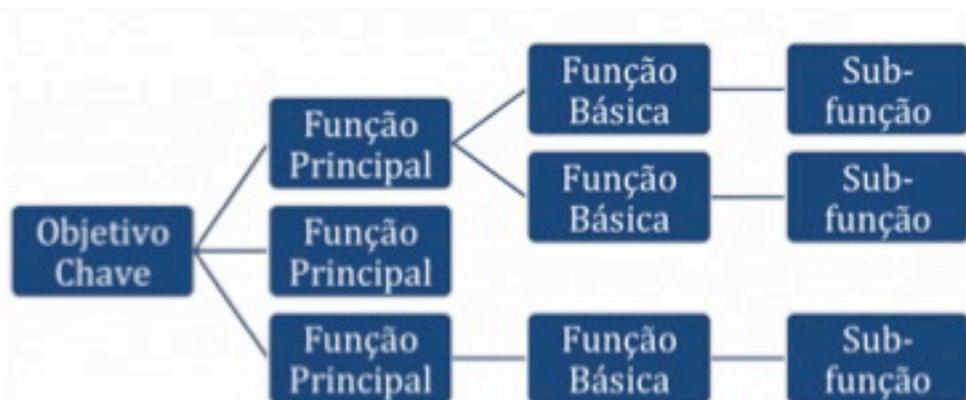
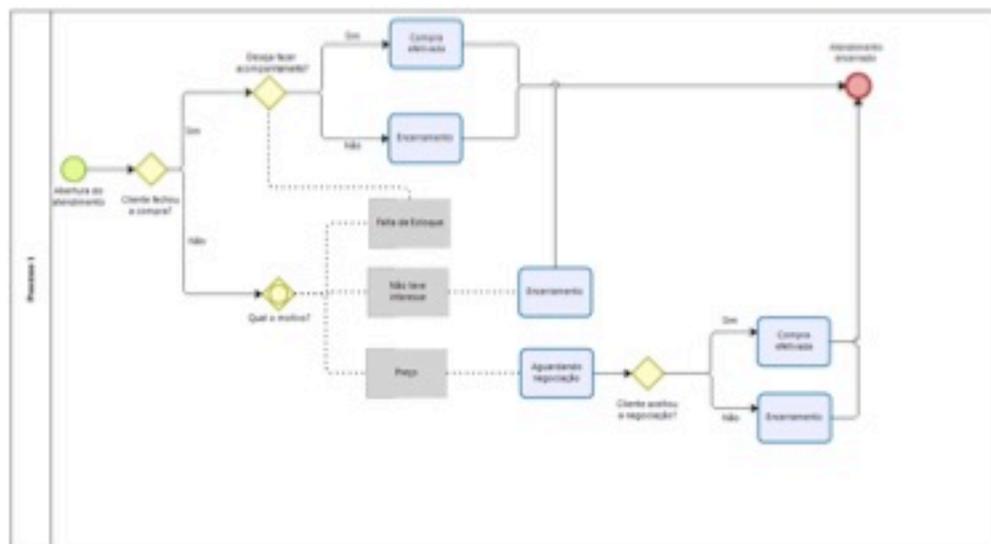
CENÁRIO			ESTRUTURAÇÃO	
<p><b>Diretrizes estratégicas</b> Enuce as diretrizes que norteiam o projeto.</p>	<p><b>Necessidades</b> Liste as necessidades prioritárias do projeto.</p>	<p><b>Processos do conhecimento</b> Quais são os principais processos do conhecimento?</p>	<p><b>Competências</b> Como serão levantadas as competências?</p>	
<p><b>Stakeholders</b> Quem são os envolvidos?</p>	<p><b>Alinhamento estratégico</b> Como estará alinhado o conhecimento aos negócios e à TI.</p>	<p><b>Resultados</b> Indique os principais resultados esperados.</p>		
RETENÇÃO			DISSEMINAÇÃO	
<p><b>Espiral do conhecimento</b> Indique como ocorrerá a socialização, externalização, combinação e internalização.</p>	<p><b>Gestão documental</b> Se houver gestão documental, quais especificações serão utilizadas?</p>	<p><b>Plataforma digital</b> Direcione para o ambiente digital: ferramentas de GC, segurança e infraestrutura.</p>	<p><b>Estratégias de disseminação</b> Como será disseminado o conhecimento?</p>	<p><b>Execução do projeto</b> Qual a metodologia ágil para executar o projeto e quais as principais definições?</p>
			<p><b>Indicadores e Maturidade</b> Aponte os indicadores e o caminho para mensurar a maturidade de GC.</p>	

# Mapeamento de Processos e Pessoas Chave

Identificação Pessoas-Chave nos Processos Priorizados

Identificar e mapear as pessoas detentoras de conhecimento relevante.

Por meio desta identificação, práticas de mentoria e shadowing podem ser adotadas como forma de evitar a perda de conhecimento com a substituição ineficaz das pessoas chave.

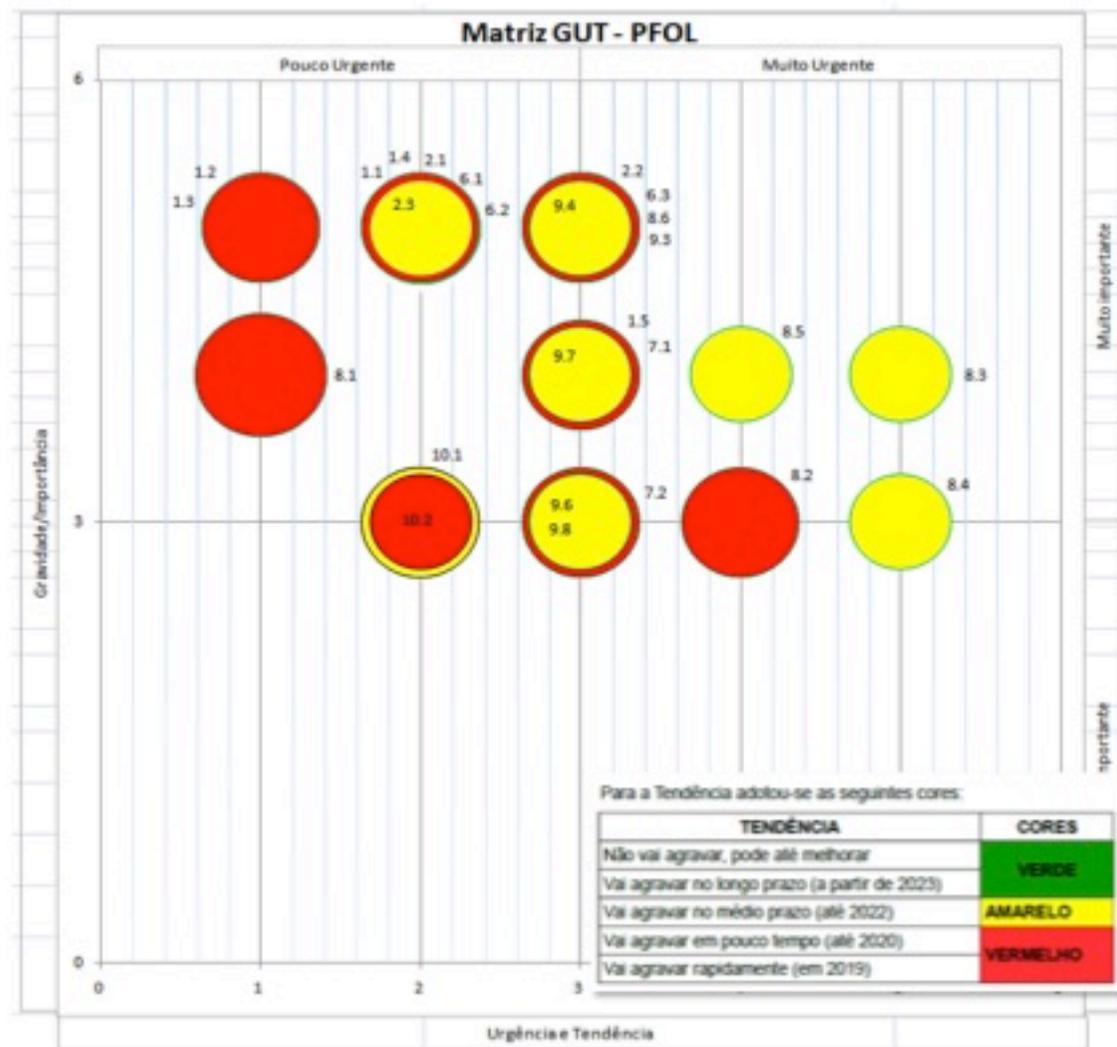


## Eficiência Operacional

### Priorização dos elementos de gestão

A matriz GUT pode ser uma ferramenta utilizada para o auxílio na priorização de resolução de problemas, que serve para classificar cada problema que se julga pertinente para a área, pela ótica da:

- ✓ gravidade (do problema),
- ✓ da urgência (de resolução dele) e
- ✓ tendência (dele piorar com rapidez ou de forma lenta).



# Entrega: Plano de Ação

Planilha contendo recomendações de ações (curto, médio, longo prazo) após análise de risco de perda de conhecimento.

As atividades realizadas durante a aplicação da metodologia tem como meta chegar a um Plano de Ação a ser executado pela área ou unidade.



O QUE?	COMO?	RESPONSÁVEL	INÍCIO	TÉRMINO	NOVO PRAZO	PRAZO REALIZADO	% CONCLUÍDO	% PLANEJADO	STATUS	OBSERVAÇÕES
Fazer compras	Verificar o que precisa comprar	José	01/01/2020	07/01/2020			50%	100%	●	Perguntar para a esposa
Fazer compras	Montar lista de compras	José	08/01/2020	15/01/2020			50%	71%	●	
Fazer compras	Verificar mercados estão mais baratos	José	01/01/2020	05/01/2020		05/01/2020	100%	100%	●	
Fazer compras	Ir ao mercado	José	01/01/2020	05/01/2020	20/01/2020		50%	63%	●	
Fazer compras	Realizar compra	José	01/01/2020	05/01/2020		05/01/2020	0%	100%	●	
									●	
									●	
									●	
									●	

## Preservação do Conhecimento

Normatização para o estabelecimento de diretrizes visando a implementação e manutenção do Plano de Sucessão Organizacional (PScO) da Empresa AMAZUL.

- Necessidades do plano de sucessão
  - incentivar o compartilhamento de conhecimento para garantir seu registro, transferência, retenção e disseminação;
  - identificar as ações para cada grupo de prioridades;
  - a priorização é também apoiada pela implantação da Gestão do Conhecimento, pois uma das fases da metodologia Amazul é a identificação de conhecimento crítico e pessoas chave.
- Transição de função
  - facilitar sucessões, substituições temporárias (Ex.:férias) e rotatividade de funções.
- Registro de conhecimento, Documentação
  - através das ferramentas recomendadas, selecionar a que se adequa ao tipo de função.
- Grupo de sucessores
  - definir o grupo de sucessores para cada sucedido e possibilidade de ações conjuntas.

## Preservação do Conhecimento

Sistema desenvolvido para ser implantado em toda a organização.

Composto de ferramentas simples, facilitando o registro do conhecimento, crítico e conhecimentos básicos, para execução das tarefas da função.

- Principais Ferramentas:

- A-CH

- Formulário Mapeamento de Atividades, Conhecimentos e Habilidades

- Bizuário (BZ)

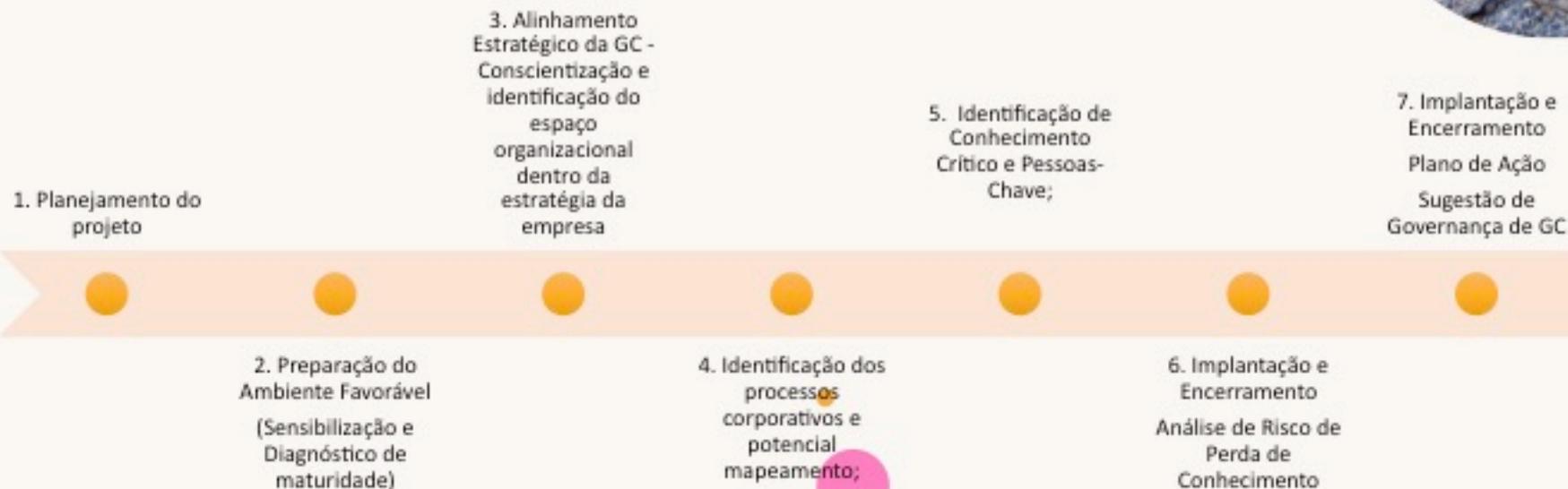
- Lista de dicas, recomendações, links, treinamentos, cursos, guias, procedimentos, etc..

- Perguntas e Respostas (P&R)

- Lista de perguntas e respostas, com indicação de palavras-chave, etc..

- Banco de Ideias

# Fases da implantação da GC



**OBRIGADA!**

**DANIELA AMORIM FERREIRA**

Contatos

Tel.: (11) 99541-0764

e-mail: [consultora.daniela10@gmail.com](mailto:consultora.daniela10@gmail.com)