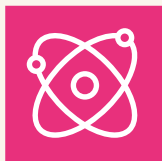


# POLÍTICA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

DO SISTEMA SEBRAE





**Política de Gestão do Conhecimento  
no Sistema Sebrae**



G E S T Ã O D O  
**CONHECIMENTO**

## © 2017. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - Sebrae

Todos os direitos reservados

A reprodução não autorizada desta publicação, no todo ou em parte, constitui violação dos direitos autorais (Lei nº 9.610/1998).

### Informações e contatos

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - Sebrae

Universidade Corporativa Sebrae

SGAS 605 - Conjunto A - CEP: 70200-904 - Brasília/DF

Telefone: (61) 3348-7315/7666

www.sebrae.com.br

### Presidente do Conselho Deliberativo Nacional

Robson Braga de Andrade

### Diretor-Presidente

Guilherme Afif Domingos

### Diretora Técnica

Heloisa Regina Guimarães de Menezes

### Diretor de Administração e Finanças

Vinicius Lages

### Universidade Corporativa Sebrae

#### Gerente

Alzira de Fátima Vieira

#### Gerente Adjunta

Maria Emilia Mendonça Pedroza Jaber

#### Organizadora

Raquel Cardoso Bentes

#### Comitê de Dirigentes

José de Ribamar S. Morais - Sebrae MA

José Guilherme Barbosa Ribeiro - Sebrae MT

Vitor Tioqueta - Sebrae PR

Carlos Berti Niemeyer - Sebrae RO

Anacleto Ortigara - Sebrae SC

#### Comitê Técnico de Gestão do Conhecimento

Alessandra Kelma de Souza - Sebrae PA

Alzira de Fátima Vieira - UCSebrae NA

Cezar Kirszenblatt - Sebrae RJ

Denise Stuart da Silva - Sebrae SC

Elmo Silveira de Souza - Sebrae PR

Fabio Hideki Ono - Sebrae PR

Fatima de Oliveira - Sebrae SP

Fernanda Maciel Mamar Aragão Carneiro - UARI Sebrae NA

Geraldo Magela Souza - UDPCE Sebrae NA

Hulda Oliveira Giesbrecht - UAITS Sebrae NA

Ilma Alves de Castro - Sebrae MT

Israel Alves Jorge de Souza - UCSebrae NA

Ivana Ferreira Lima - UCSebrae NA

Jaciara Coelho P. de Oliveira - UCSebrae NA

Juliana de Moura Cavalcanti - Sebrae RN

Kleyson Luiz Nunes Musso - UGE Sebrae RN

Leandro Pacheco de Melo - Sebrae RJ

Luciana Rodrigues Macedo - UDPCE Sebrae NA

Marcondes da Silva Cândido - Sebrae SC

Maria Emilia Mendonça Pedroza Jaber - UCSebrae NA

Paulo Roberto de Melo Volker - UTIC Sebrae NA

Pio Cortizo Vidal Filho - UGE Sebrae NA

Raquel Cardoso Bentes - UCSebrae NA

Silvia Penna Chaves Lobato - Sebrae MG

Valeria Schneider Vidal - UAM Sebrae NA

### Colaboração e Apoio Técnico

Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento - SBGC

### Unidade de Gestão de Marketing

#### Gerente

Fernando Bandeira

#### Gerente Adjunta

Joana Bona

#### Editoração

Rosana Carla de Figueiredo

#### Revisão Ortográfica

Discovery - Formação Profissional Ltda. - ME

#### Diagramação

IComunicação

# SUMÁRIO

Apresentação .....	6
Histórico.....	10
Política de Gestão do Conhecimento no Sistema Sebrae.....	12
Diretrizes de gestão do conhecimento .....	14
Modelo de Gestão do Conhecimento para o Sebrae.....	23





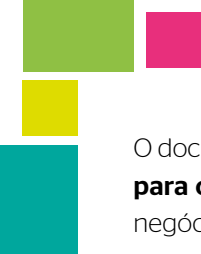
# APRESENTAÇÃO



**A Política de Gestão do Conhecimento** apresenta um conjunto de premissas que têm como objetivo nortear os colaboradores e toda a organização no desenvolvimento de projetos, processos e práticas de gestão do conhecimento no Sistema Sebrae, que contribuam para essa mudança. Estas premissas desdobram-se em diretrizes que orientam para o “como fazer”.

A Política deve contribuir para a busca de resultados em sinergia com os demais processos de gestão da organização, visando fomentar a dinâmica do conhecimento. Espera-se, assim, como resultado, colaborar e potencializar o desempenho do Sebrae no que tange à/ao:

- A.** Qualidade no atendimento;
- B.** Conhecimento sobre pequenos negócios;
- C.** Conhecimento sobre os ambientes de negócio que atuamos;
- D.** Articulação;
- E.** Excelência na gestão;
- F.** Sustentabilidade dos pequenos negócios e da organização;
- G.** Competitividade dos pequenos negócios;
- H.** Estímulo ao empreendedorismo.



O documento também apresenta um **Modelo de Gestão do Conhecimento para o Sistema Sebrae**, que aponta as relações do conhecimento com o negócio do Sebrae.

A estrutura de governança será definida posteriormente, devendo ser considerada a transversalidade e a participação das unidades do Sistema Sebrae.

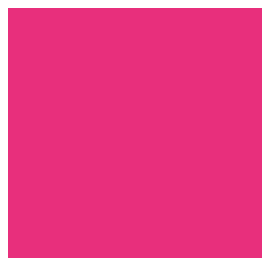
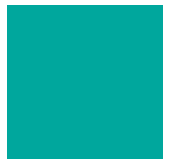
A implementação desta Política de Gestão do Conhecimento será operacionalizada por meio de projetos específicos, que deem concretude aos principais objetivos nele elencados, considerando as ações da Rede de Inteligência Sebrae.







# HISTÓRICO



A construção deste documento e o seu respectivo Modelo de Implementação derivam de um Diagnóstico de Maturidade em Gestão do Conhecimento e de um Mapeamento dos Conhecimentos Críticos, realizados no Sistema Sebrae em 2014. Subsequentemente, ao longo de 2015 e 2016 esse diagnóstico foi aprofundado e articulado com outras iniciativas que convergem com a missão do Sebrae. Esses trabalhos objetivaram mapear as práticas de Gestão do Conhecimento existentes, bem como os fluxos de conhecimentos e as oportunidades de melhorias relacionadas.

O diagnóstico demonstrou haver centenas de práticas de Gestão do Conhecimento em curso no Sistema Sebrae. No entanto, intrinsecamente a elas, estão acoplados grandes desafios a serem superados. Alguns deles foram apontados como prioridades estratégicas para os próximos anos. Referem-se à implantação de soluções de gestão do conhecimento que deverão contribuir para minimizar os problemas relacionados a:

1. Gerenciar conhecimentos críticos;
2. Internalizar conhecimentos que foram terceirizados;
3. Inibir a formação de “ilhas” de conhecimento;
4. Fomentar o acesso e o uso aos conhecimentos alocados em projetos;
5. Integrar informações disponíveis em sistemas e tecnologias;
6. Levantar informações que possam aproximar a oferta da demanda;
7. Alinhar os conhecimentos críticos necessários à implantação da Rede de Inteligência Sebrae.



# **POLÍTICA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO NO SISTEMA SEBRAE**



A Política de Gestão do Conhecimento no Sistema Sebrae é um documento referencial. Visa apresentar os conceitos e as orientações gerais sobre o tema. Direciona-se à superação dos desafios mapeados no Diagnóstico de Maturidade de Gestão do Conhecimento e deve embasar a tomada de decisão nos níveis gerenciais e diretivo. Além disso, deverá atuar como suporte à Política de Atendimento e Relacionamento, ao desenvolvimento de soluções, à gestão de portfólio, e representa um importante insumo para a inteligência estratégica.

A Política estrutura-se em um conjunto de premissas fundamentais para a implantação da gestão do conhecimento no Sistema Sebrae:

1. Gerenciar informações que subsidiam o atendimento e o relacionamento;
2. Gerenciar informações que subsidiam o desenvolvimento de soluções e gestão de portfólio;
3. Gerenciar conhecimentos obtidos na atuação com parceiros, credenciados e agentes;
4. Gerenciar conhecimentos em projetos e processos organizacionais;
5. Gerenciar conhecimentos críticos de forma a contribuir com a excelência na gestão;
6. Desenvolver ambiente favorável para a promoção da gestão do conhecimento;
7. Envolver as lideranças como agentes fundamentais para o fomento da cultura do conhecimento e da inovação e a tomada de decisões baseadas em informações.



# **DIRETRIZES DE GESTÃO DO CONHECIMENTO**



O conjunto de orientações a seguir norteiam o processo de implantação da gestão do conhecimento no Sistema Sebrae.

## **1. Gerenciar informações que subsidiam o atendimento e o relacionamento**

### **Diretrizes:**

- A.** Possibilitar a efetividade da entrega de valor diferenciada de conhecimento para o atendimento e para o relacionamento, considerando a macro e a microssegmentação, as necessidades e desejos de clientes;
- B.** Facilitar o registro e a disponibilização de informações e de conteúdos, de modo a simplificar a busca e a maximizar o acesso pelo público;
- C.** Subsidiar a definição de critérios e filtros que possibilitem a convergência de dados, por meio da estruturação de informações e de vocabulários controlados;
- D.** Implantar metodologias e ferramentas que apoiem a mineração de grande volumes de dados e sua gestão, os quais permitam identificar tendências e oportunidades para os pequenos negócios e potenciais empresários;
- E.** Desenvolver e gerenciar metodologias e recursos para o registro, a indexação, o tratamento e a busca de informações sobre as necessidades de cada cliente, e sobre os seus respectivos perfis macro e microssegmentados que possibilitem maior precisão no atendimento personalizado, presencial ou remoto.



## **2. Gerenciar informações que subsidiam o desenvolvimento de soluções e gestão de portfólio**

### **Diretrizes:**

- A.** Desenvolver e gerenciar metodologias e recursos para o registro, a indexação, o tratamento e a busca de informações sobre as soluções desenvolvidas em todo o Sistema Sebrae, que compreendem seus produtos e serviços. Confluir os dados com as bases - considerando o perfil, as necessidades e os desejos de clientes;
- B.** Realizar tratamento técnico (seleção e aquisição, classificação, indexação e armazenagem) das informações coletadas de clientes e demais partes interessadas para embasar as áreas de desenvolvimento de soluções;
- C.** Identificar e reconhecer boas práticas e experiências no Sistema Sebrae, padronizando estratégias e procedimentos para a gestão do conhecimento relativa ao atendimento e ao relacionamento;
- D.** Garantir o registro de informações para acompanhamento consistente da trajetória do cliente;

## **3. Gerenciar conhecimentos obtidos na atuação com parceiros, credenciados e agentes**

### **Diretrizes:**

- A.** Estimular a obtenção, o registro, o compartilhamento e o intercâmbio de conhecimento entre parceiros, clientes, especialistas externos, instituições nacionais e internacionais e redes de relacionamento de modo geral;



## **4. Gerenciar conhecimentos em projetos e processos organizacionais**


### **Diretrizes:**

- A.** Contribuir para o aperfeiçoamento do processo de estruturação, gerenciamento e avaliação de projetos, promovendo melhor acesso e visibilidade de conteúdos já realizados, em execução ou previstos;
- B.** Contribuir para o aprimoramento de processos organizacionais relacionados aos conhecimentos críticos, considerando possibilidades de integração e otimização.

## **5. Gerenciar conhecimentos críticos de forma a contribuir com a excelência na gestão**

### **Diretrizes:**

- A.** Mapear e validar conhecimentos críticos para o Sistema Sebrae de modo regular, atualizando periodicamente o Mapa de Conhecimentos e a lista de prioridades;
- B.** Identificar periodicamente os fluxos dos conhecimentos críticos, mapeando suas principais fontes (individuais ou coletivas, internas ou externas), assim como seus principais usuários. Identificar e priorizar fragilidades nos fluxos de conhecimento que requeiram ações de gestão do conhecimento;
- C.** Endereçar aos conhecimentos críticos os planos, os projetos, as práticas e as tecnologias;
- D.** Vincular os conhecimentos críticos às estratégias e às necessidades organizacionais do Sebrae para o cumprimento da sua missão;

- 
- E.** Internalizar o conhecimento crítico aplicado por credenciados, agentes e parceiros;
  - F.** Proteger a autoria e a propriedade intelectual do conhecimento gerado internamente.
  - G.** Reunir, consolidar e manter atualizada a relação de práticas, técnicas e ferramentas de gestão do conhecimento em uso no Sebrae. Divulgar e estimular o uso das práticas;
  - H.** Identificar e reconhecer boas práticas, dando-lhes visibilidade e estimulando a sua replicação;
  - I.** Avaliar periodicamente e refinar a arquitetura de informação. Consolidar, validar e comunicar taxonomia/árvore de conhecimentos do Sistema. Revisar vocabulário controlado do Sebrae;
  - J.** Preservar a memória técnica e histórica da empresa, principalmente em temas e conhecimentos considerados relevantes e críticos para a organização;
  - K.** Gerenciar acervos e serviços de informações relacionados às bibliotecas, aos arquivos, às midiatecas, ao memorial, aos bancos de imagens, entre outros;
  - L.** Adotar e aperfeiçoar ferramenta de inteligência para facilitar o acesso e a busca à informação e aos conteúdos existentes;
  - M.** Realizar a gestão de conteúdos e contribuir para o desenvolvimento das suas respectivas ferramentas para disponibilização, bem como os canais de distribuição, integrando-os, quando necessário;
  - N.** Organizar e difundir os canais de distribuição e repositórios disponíveis;


- O.** Estimular a utilização e o compartilhamento do conhecimento interno produzido. Promover a troca de conhecimento e estimular a interação, a comunicação e a colaboração no Sistema Sebrae;
- P.** Articular e compartilhar ações entre Sebrae NA e Sebrae UF, e, entre os Sebrae UF, favorecendo a sua integração, para a criação e a melhoria de produtos e serviços para clientes;
- Q.** Analisar as lacunas de competências existentes no Sistema Sebrae e os conhecimentos críticos que os compõem.

## **6. Desenvolver ambiente favorável para a promoção da gestão do conhecimento**

### **Diretrizes:**

#### **Pessoas**

- A.** Alinhar as ações de gestão do conhecimento à Rede de Inteligência Sebrae.
- B.** Incorporar competências específicas de gestão do conhecimento na sistemática de gestão por competências adotada pelo Sebrae, como forma de favorecer o desenvolvimento e a valorização dos colaboradores;
- C.** Formar, capacitar e atualizar continuamente os colaboradores em temas relacionados à gestão do conhecimento;
- D.** Contribuir para que as relações de trabalho sejam baseadas na confiança, na transparência e no respeito mútuos, em que os processos organizacionais e de gestão sejam interativos e colaborativos;

- 
- E. Estimular a formação de grupos de trabalho, comitês, comunidades multidisciplinares e outras formas de colaboração;
  - F. Estabelecer, apoiar e acompanhar a criação de metas ligadas à execução da gestão do conhecimento;
  - G. Identificar e promover o aproveitamento das competências das pessoas que dominam os conhecimentos críticos para a atuação do Sebrae.

### **Criatividade**

- A. Fomentar a adoção de um Modelo de Negócios aberto, interativo, colaborativo e multilateral;
- B. Desenvolver um ambiente físico favorável à promoção da criatividade.

### **Tecnologia**

- A. Integrar e aperfeiçoar plataformas digitais de conhecimento e comunicação;
- B. Manter e aperfeiçoar plataformas de gestão de conteúdo, documentos, processos, projetos, entre outros;
- C. Integrar bases de conhecimento, repositórios de conteúdo e sistemas de informação;
- D. Melhorar a usabilidade dos sistemas com foco na recuperação ágil de informações;
- E. Verificar boas práticas ou tecnologias existentes para subsidiar o processo de desenvolvimento de novas tecnologias.

## **Estrutura organizacional**

- A.** Favorecer a adoção de Modelos de Estrutura Organizacional em Redes para estimular a atuação do Sebrae como uma organização intensiva em conhecimento. Fomentar a criação de comunidades em substituição à atuação em unidades (departamentalização);
- B.** Integrar as ações de gestão do conhecimento à da Rede de Inteligência Sebrae.

## **7. Envolver as lideranças como agentes fundamentais para o fomento da cultura do conhecimento e da inovação e a tomada de decisões baseada em informações**

### **Diretrizes:**

- A.** Implementar e consolidar a gestão do conhecimento com o apoio, o comprometimento e a participação efetiva das instâncias diretivas e lideranças do Sistema Sebrae;
- B.** Fomentar a cultura do conhecimento e da inovação na organização, por meio do envolvimento das lideranças na criação e no fortalecimento de contextos capacitantes e incentivo à fluidez nos processos de conhecimento;
- C.** Estimular e reconhecer líderes que incentivam a colaboração e o compartilhamento de conhecimento;
- D.** Incentivar a criatividade e o uso do conhecimento na organização;
- E.** Incentivar o desenvolvimento de ações que busquem elevar o comprometimento e o nível de confiança das pessoas na criação, no uso e no compartilhamento de conhecimentos.





# **MODELO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA O SEBRAE**



O conceito de gestão do conhecimento adotado pelo Sebrae defende que:

Gestão do conhecimento é a gestão intencional e sistemática de processos de conhecimentos, com o objetivo de contribuir ao propósito da organização e gerar valor para as partes interessadas

O Modelo de Gestão do Conhecimento no Sistema Sebrae é constituído por seis elementos interdependentes que se configuram em uma forma helicoidal.

**Figura 1-** Modelo de Gestão do Conhecimento no Sistema Sebrae



Fonte: Sebrae.



## 1. Público


O público é parte fundamental para a gestão do conhecimento. Trata-se de um ecossistema que envolve a sociedade, os clientes, a rede de parceiros, os credenciados e os agentes, além do próprio Sebrae. Estes públicos produzem e consomem conhecimentos sobre os pequenos negócios, de maneira que é necessário considerar as necessidades de cada um deles. Assim, são considerados os públicos para a gestão do conhecimento:

<b>Atendimento</b>	Público do Sebrae; Público atendido.
<b>Relacionamento</b>	Clientes.
<b>Rede externa</b>	Parceiros; Credenciados; Agentes.
<b>Rede interna</b>	Colaboradores.

## 2. Conhecimentos críticos

Dada a multiplicidade de conhecimentos envolvendo uma organização como o Sebrae, é necessário estabelecer prioridades, focando nos conhecimentos mais relevantes ao cumprimento da missão. É preciso priorizar os conhecimentos que contribuem de forma mais direta para o alcance dos resultados do Sistema Sebrae.

Assim, os conhecimentos críticos, de maior relevância e impacto no cumprimento da missão, são a base para o desenvolvimento de qualquer iniciativa em Gestão do Conhecimento. São identificados com base no levantamento de questões essenciais que orientam a construção de iniciativas a serem implementadas, tais como:

- 
- Quais são os conhecimentos relevantes para a missão do Sebrae?
  - Quais conhecimentos devem ser preservados ou desenvolvidos internamente? Através de parceiros ou do mercado?
  - Quais conhecimentos necessitam de internalização?
  - Qual o grau de disponibilidade desses conhecimentos mais relevantes?
  - Qual o grau de domínio necessário?

O Diagnóstico de Maturidade em Gestão do Conhecimento no Sistema Sebrae incluiu um mapeamento preliminar de conhecimentos críticos, que devem ser constantemente avaliados para que a organização mantenha-se atualizada.

Além do Diagnóstico, outras duas fontes foram utilizadas para mapear conhecimentos críticos: a) os macrosssegmentos e as estratégias nacionais de atuação; b) os temas do Portal Sebrae; e c) pesquisas sobre perfil do cliente Sebrae.


### 3. Classificação dos conhecimentos críticos

Os conhecimentos críticos no Sistema Sebrae foram classificados em quatro categorias principais, a seguir descritas.

#### **Categoria 1: Conhecimentos para os pequenos negócios**

- São os conhecimentos com foco nas necessidades dos clientes Sebrae. Referem-se tanto àqueles aplicados nos processos da empresa do cliente, para melhoria da operação e aumento da competitividade, quanto àqueles utilizados por gestores de pequenos negócios, capacitando-o para desempenhar melhor suas atividades.

1. Leis e normas;
2. Ambiente econômico;
3. Empreendedorismo;
4. Educação empreendedora;
5. Finanças;
6. Pessoas;
7. Planejamento;
8. Mercado;

- 
9. Organização (processos e qualidade);
  10. Formalização;
  11. Inovação;
  12. Tecnologia;
  13. Cooperativismo;
  14. Sustentabilidade;
  15. Encadeamento produtivo;
  16. Capital empreendedor;
  17. Garantia de crédito;
  18. Indicação geográfica;
  19. Produtos e serviços Sebrae;
  20. Macrossegmentos.<sup>1</sup>

---

1 Os macrossegmentos considerados nessa versão da Política de Gestão do Conhecimento foram extraídos da publicação “PPA 2017/2018 - Documento de Referência: Estratégia Nacional de Atuação”, lançada pela Unidade de Gestão Estratégica (UGE) do Sebrae NA em agosto de 2016. Os macrossegmentos consistem nos seguintes temas e cadeias produtivas: Alimentos e Bebidas; Artesanato; Casa e Construção; Economia Criativa; Energia; Higiene e Cosméticos; Moda; Saúde e Bem-Estar; Transporte, Logística e Mobilidade; Turismo; Bioeconomia; Economia Digital; Franquias; Negócios de Alto Impacto; Negócios de Impacto Social e Ambiental.

## **Categoria 2: Conhecimentos sobre os pequenos negócios**

- São conhecimentos que descrevem o público atendido pelo Sebrae e seu contexto de atuação. Abrangem características do cliente, economia, competitividade, desburocratização, desenvolvimento territorial, entre outros fatores.

1. Cliente Sebrae;
2. Competitividade dos pequenos negócios;
3. Economia aplicada aos pequenos negócios;
4. Desburocratização;
5. Desenvolvimento territorial.

### **Categoria 3: Conhecimentos organizacionais**

- Dizem respeito aos conhecimentos internos relacionados aos processos e à operação do Sebrae: sua cultura, estrutura, organização, normas, pessoas, produtos e serviços etc. Estes conhecimentos permitem que o colaborador desenvolva suas atividades com maior eficiência e velocidade, tenha maior facilidade para resolução de problemas encontrados no dia a dia.

1. Atendimento ao cliente Sebrae;
2. Estratégia Sebrae;
3. Gestão de contratos;
4. Gestão de processos;
5. Gestão de projetos GEOR;
6. Gestão do conhecimento;
7. Sistema Sebrae;
8. Normativos internos;
9. Gestão de pessoas e educação corporativa;
10. Referenciais Sebrae;

11. Sistemas corporativos (tecnologia);
12. Produtos e serviços Sebrae;
13. Sustentabilidade;
14. Inovação;
15. Visão e atuação sistêmica.

#### **Categoria 4: Conhecimentos relacionais**

- Dizem respeito aos conhecimentos produzidos por meio do relacionamento estabelecido entre o Sebrae e diversos atores (colaboradores, parceiros, clientes, representantes de entidades, agentes, entre outros). Inclui os conhecimentos derivados dos projetos, das ações e das interações internas e externas com pessoas e entidades que influenciam e decidem sobre as questões de interesse do Sebrae.

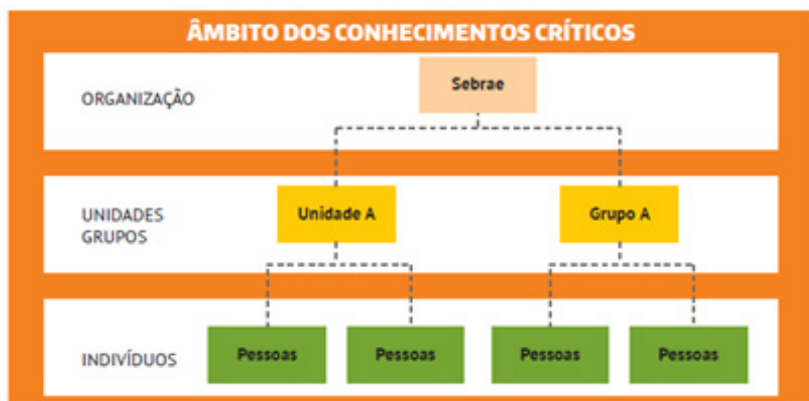
1. Liderança;
2. Articulação;
3. Negociação;
4. Comunicação;
5. Relacionamento interno;

6. Relacionamento com clientes;
7. Relacionamento com agentes;
8. Relacionamento com fornecedores;
9. Relacionamento com credenciados;
10. Relacionamento com parceiros institucionais.

#### 4. Critérios de definição de priorização dos conhecimentos críticos e avaliação de risco

Baseados nessa classificação, foram desenvolvidos os critérios de priorização e o Mapa de Risco de Perda desses conhecimentos para a organização. O mapeamento apresentado neste documento refere-se aos conhecimentos críticos relacionados à atuação do Sebrae de forma ampla. No âmbito dos grupos, unidades e indivíduos, outros conhecimentos críticos estarão associados.

**Figura 2 -** Âmbito da gestão de conhecimentos críticos

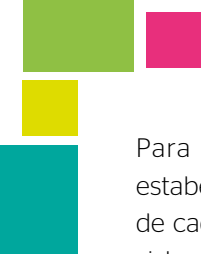


Fonte: Sebrae.



A priorização e a criticidade de um conhecimento no Sistema Sebrae são avaliadas a partir dos critérios descritos a seguir. O risco de perda poderá variar de estado para estado, pois depende do nível de maturidade na gestão destes conhecimentos.

- **Relevância** - refere-se ao grau de importância que o conhecimento possui para o cumprimento das estratégias e da missão do Sebrae. Estes conhecimentos deverão ser priorizados pela organização no que tange à gestão de processos de conhecimento;
- **Disponibilidade** - refere-se ao volume de determinado conhecimento disponível para consumo e que possa ser facilmente acessado e consumido;
- **Estabilidade** - refere-se à volatilidade do conhecimento; à capacidade de manter a informação estável ou confiável por mais tempo;
- **Domínio** - refere-se ao grau de proficiência que o Sebrae, por meio dos colaboradores, sistemas e processos internos, necessita ter sobre determinado conhecimento (internalização). No Sebrae, esse domínio apresenta-se sob três aspectos:
  - Fundamentos - necessidade de internalização apenas dos princípios básicos, conceitos e fundamentos de determinado conhecimento;
  - Técnicas - necessidade de internalização da aplicação prática e da técnica de determinado conhecimento;
  - Articulação - necessidade de internalização dos conhecimentos referentes às redes de especialistas externos, ou seja, conhecer quem são os credenciados, os consultores externos, os parceiros ou os agentes que detêm um conhecimento específico para aplicar as técnicas capazes de solucionar problemas.



Para medir o nível de criticidade de um conhecimento no Sebrae, estabeleceu-se um sistema de avaliação no qual se considera o impacto de cada critério nos conhecimentos mais relevantes da organização. Este sistema de avaliação considera as seguintes premissas:

- A **relevância** é o principal critério para identificar a importância e a priorização de um conhecimento para a organização. Os conhecimentos considerados mais relevantes foram identificados de duas formas:
  - Diagnóstico de Maturidade em Gestão do Conhecimento, por meio de pesquisas exploratórias e análise de documentos;
  - Macrosssegmentos de atendimento;
  - Temas do Portal Sebrae;
  - Validação por colaboradores.
- A **disponibilidade**, o **domínio** e a **estabilidade** foram os critérios utilizados para identificar o risco de perda dos conhecimentos. Este risco foi categorizado em três grupos:
  - Alto risco de perda: esse grupo concentra os conhecimentos mais críticos para a organização. Referem-se aos conhecimentos mais relevantes para o cumprimento da missão da organização, ao passo que necessita aprimorar substancialmente a integração entre os seus processos de conhecimento, ou seja, diversas práticas são aplicadas para identificar, reter, proteger e disseminar esses conhecimentos. No entanto, não possuem um nível de integração eficiente entre os processos que permitem a este conhecimento estar fácil e amplamente disponível, atualizado com a velocidade necessária para ser consumido e dominado plenamente pelo Sebrae, e não somente por terceiros;

- Médio risco de perda: esse grupo concentra os conhecimentos críticos que apresentam variação entre o grau de domínio, estabilidade ou disponibilidade. De forma alternada, algumas dessas características preponderam sobre as demais;
- Baixo risco de perda: esse grupo concentra os conhecimentos críticos que apresentam menor risco de perda em virtude do alto nível de integração entre os processos de conhecimento. Por conseguinte, estes conhecimentos passaram a ser amplamente dominados internamente pelos colaboradores, não se alteram, substancialmente, em curtos espaços de tempo, e estão amplamente disponíveis e disseminados na organização. Assim, são os conhecimentos relevantes que melhor estão internalizados no Sistema Sebrae.

**Figura 3 -** Estrutura de análise para classificação e priorização de conhecimentos críticos



## 5. Mapa de Classificação de Conhecimentos Críticos do Sebrae

**Tabela 1 -** Mapa de Conhecimentos Críticos, Classificação e Priorização

Classificação	Conhecimento crítico	Risco de perda
<b>Para</b>	Produtos e serviços Sebrae	<b>Alto</b>
<b>Sobre</b>	Cliente Sebrae	<b>Alto</b>
<b>Organizacional</b>	Atendimento ao cliente Sebrae	<b>Alto</b>
<b>Organizacional</b>	Produtos e serviços Sebrae	<b>Alto</b>
<b>Organizacional</b>	Gestão de processos	<b>Alto</b>
<b>Organizacional</b>	Gestão do conhecimento	<b>Alto</b>
<b>Organizacional</b>	Gestão de contratos	<b>Alto</b>
<b>Organizacional</b>	Sistemas corporativos (tecnologia)	<b>Alto</b>
<b>Organizacional</b>	Sustentabilidade	<b>Alto</b>
<b>Organizacional</b>	Inovação	<b>Alto</b>
<b>Organizacional</b>	Visão e atuação sistêmicas	<b>Alto</b>
<b>Relacional</b>	Relacionamento interno	<b>Alto</b>
<b>Relacional</b>	Relacionamento com clientes	<b>Alto</b>
<b>Relacional</b>	Relacionamento com credenciados	<b>Alto</b>
<b>Relacional</b>	Relacionamento com parceiros institucionais	<b>Alto</b>
<b>Para</b>	Leis e normas	<b>Médio</b>
<b>Para</b>	Ambiente econômico	<b>Médio</b>
<b>Para</b>	Empreendedorismo	<b>Médio</b>
<b>Para</b>	Educação empreendedora	<b>Médio</b>
<b>Para</b>	Finanças	<b>Médio</b>
<b>Para</b>	Indicação geográfica	<b>Médio</b>

Classificação	Conhecimento crítico	Risco de perda
<b>Para</b>	Planejamento	<b>Médio</b>
<b>Para</b>	Mercado	<b>Médio</b>
<b>Para</b>	Organização (processos e qualidade)	<b>Médio</b>
<b>Para</b>	Pessoas	<b>Médio</b>
<b>Para</b>	Formalização	<b>Médio</b>
<b>Para</b>	Inovação	<b>Médio</b>
<b>Para</b>	Tecnologia	<b>Médio</b>
<b>Para</b>	Cooperativismo	<b>Médio</b>
<b>Para</b>	Sustentabilidade	<b>Médio</b>
<b>Para</b>	Encadeamento produtivo	<b>Médio</b>
<b>Para</b>	Capital empreendedor	<b>Médio</b>
<b>Para</b>	Garantia de crédito	<b>Médio</b>
<b>Para</b>	Macrosssegmentos	<b>Médio</b>
<b>Sobre</b>	Competitividade dos pequenos negócios	<b>Médio</b>
<b>Sobre</b>	Desenvolvimento territorial	<b>Médio</b>
<b>Sobre</b>	Desburocratização	<b>Médio</b>
<b>Organizacional</b>	Normativos internos	<b>Médio</b>
<b>Organizacional</b>	Gestão de projetos GEOR	<b>Médio</b>
<b>Organizacional</b>	Sistema Sebrae	<b>Médio</b>
<b>Organizacional</b>	Referenciais Sebrae	<b>Médio</b>
<b>Relacional</b>	Relacionamento com agentes	<b>Médio</b>
<b>Relacional</b>	Relacionamento com fornecedores	<b>Médio</b>
<b>Relacional</b>	Liderança	<b>Médio</b>
<b>Relacional</b>	Articulação	<b>Médio</b>
<b>Relacional</b>	Negociação	<b>Médio</b>

Classificação	Conhecimento crítico	Risco de perda
<b>Relacional</b>	Comunicação	<b>Médio</b>
<b>Sobre</b>	Economia aplicada aos pequenos negócios	<b>Baixo</b>
<b>Organizacional</b>	Estratégia Sebrae	<b>Baixo</b>
<b>Organizacional</b>	Gestão de pessoas e educação corporativa	<b>Baixo</b>

Fonte: Sebrae.

## 6. Vínculo dos conhecimentos críticos às estratégias do Sistema Sebrae

**Figura 4 -** Vínculo dos conhecimentos críticos às estratégias do Sebrae

CONHECIMENTO CRÍTICO	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
<b>SOBRE E PARA</b>	P4 Prover conhecimento sobre e para os pequenos negócios
	P6 Ter excelência no desenvolvimento de produtos, serviços e canais de comunicação e atendimento adequados aos segmentos de clientes
<b>PARA</b>	P11 Ser a instituição de referência na promoção da competitividade dos pequenos negócios
	P12 Contribuir para o desenvolvimento do país por meio do fortalecimento dos pequenos negócios
	P1 Ter excelência no atendimento, com foco no resultado para o cliente
<b>RELACIONAL</b>	P3 Promover a educação e a cultura empreendedora
	P2 Potencializar um ambiente favorável para o desenvolvimento dos pequenos negócios
	P5 Articular e fortalecer a rede de parceiros estratégicos
<b>ORGANIZACIONAL</b>	P7 Assegurar a efetividade e a transparência na aplicação dos recursos e na comunicação dos resultados
	R1 Desenvolver e reter capital humano comprometido, motivado e com competências voltadas à inovação e à obtenção de resultados
	R2 Ampliar e fortalecer a rede de fornecedores
	R3 Ter as melhores soluções tecnológicas e de infraestrutura para gestão do Sebrae e para o atendimento dos clientes

Fonte: Sebrae.

**Figura 5 -** Vínculo dos conhecimentos críticos aos processos de negócio

CONHECIMENTO CRÍTICO	PROCESSOS DE NEGÓCIOS
<b>SOBRE E PARA</b>	Inteligência de negócio
	Desenvolvimento de produtos e serviços
<b>PARA</b>	Atendimento integrado e segmentado
<b>RELACIONAL</b>	Gestão do relacionamento com o cliente
	Articulação e gestão de parcerias
	Potencialização do ambiente dos pequenos negócios
	Desenvolvimento de canais
<b>ORGANIZACIONAL</b>	Administração e suprimentos
	Educação e gestão do conhecimento
	Gestão da estratégia
	Gestão da marca Sebrae
	Gestão de pessoas
	Gestão de processos
	Gestão de projetos
	Gestão de riscos
	Gestão de TIC
	Gestão financeira
Governança	
Jurídico e regulamentação	
Orçamento e contabilidade	

Fonte: Sebrae.



## 7. Ambiente

A gestão do conhecimento só se desenvolve em ambientes favoráveis à criação, ao desenvolvimento, ao aprendizado e à internalização de conhecimentos.

O ambiente refere-se ao contexto capacitante em que deverão ser proporcionadas as condições favoráveis aos processos e às práticas de gestão do conhecimento. Incluem-se nesse quesito:

- O ambiente cultural (pessoas, cultura);
- O ambiente criativo (inovação, cocriação);
- O ambiente tecnológico (ferramentas);
- O ambiente de infraestrutura (processos, políticas internas, espaços físicos);
- O ambiente da estrutura organizacional;
- O ambiente normativo que regula a gestão de pessoas.

### Ambiente cultural

O ambiente cultural está relacionado ao conceito de espaço compartilhado, subjetivo e relacional (não imposto), que surge das condições ambientais propícias. Faz-se necessário, portanto, incentivar, incrementar e fomentar continuamente o desenvolvimento e a relação das pessoas com a organização e entre si, a fim de promover a fluidez de conhecimentos. Não é possível fazer gestão do conhecimento sem instituir um contexto capacitante que desenvolva este ambiente cultural e que promova a confiança entre os indivíduos e grupos. Os processos de gestão do desenvolvimento do conhecimento deverão alinhar-se à cultura organizacional em curso no Sistema Sebrae.



## Ambiente criativo

O ambiente que preconiza a cocriação e o estímulo à criação colaborativa com clientes, parceiros, credenciados e sociedade. Este ambiente pode ser físico ou metodológico, mas deve incentivar um conceito de Sebrae aberto, inovativo, experimental, criativo, que envolva o ecossistema e as partes interessadas. Este contexto capacitante deve considerar a existência de um Sebrae aberto, acessível, com competência para se transformar e se adaptar constantemente.

## Ambiente tecnológico

O ambiente tecnológico precisa contar com ferramentas e plataformas apropriadas à gestão de informações, tais como nuvens de dados, *big data*, inteligência artificial e redes colaborativas, capazes de atender rapidamente às necessidades do negócio, adaptando-se e proporcionando melhoria nos fluxos já mapeados de desenvolvimento e circulação dos processos de conhecimento.

## Infraestrutura

O ambiente de infraestrutura pressupõe dispor de toda uma estruturação no sentido amplo: física (de espaços físicos apropriados), normativa (com políticas e normativos internos) e processual (com processos de gestão estruturados e fluidos), para que ajudem na promoção de interatividade, compartilhamento, colaboração e inovação.

## Estrutura organizacional

A estrutura organizacional do Sebrae deve privilegiar, desenvolver e gerenciar arranjos menos individualizados e compartimentados, que favoreçam uma visão e uma dinâmica de cooperação entre colaboradores e equipes.

Esse contexto deve incentivar a atuação em comunidades por meio de grupos multidisciplinares e sistêmicos.



## Ambiente Normativo

A Gestão de Pessoas, consubstanciada no Sistema de Gestão de Pessoas – SGP, e nas instruções normativas que lhes dão suporte, condicionam e emolduram o modo de ser e agir, nas atividades que envolvem o cumprimento da missão do Sebrae. O ambiente normativo, portanto, deve ser revisto considerando as diretrizes desta Política.

## 8. Processos de conhecimento

Após identificados os conhecimentos críticos a serem geridos, assim como o ambiente favorável em que devam fluir, é que devem ser planejadas e implantadas iniciativas concretas. Sem a devida curadoria das ações anteriores, os processos e as práticas de gestão do conhecimento tendem a ser esforços isolados, sem conexão e impacto real nos resultados e propósitos da organização.

Desse modo, os processos de gestão do conhecimento dependem da existência e do cultivo de ambientes favoráveis para que, uma vez identificados, os conhecimentos críticos possam ser tratados.

Os processos são estruturados e fundamentados na aplicação de um conjunto de ações destacadas a seguir, que operam de forma interdependente e geram aprendizado e retroalimentação, contribuindo para o desempenho e as competências da organização:

1. Desenvolver conhecimentos – identificar, adquirir, criticar, criar e atualizar;
2. Preservar conhecimentos – reter e proteger;
3. Compartilhar conhecimentos – difundir;
4. Utilizar conhecimentos – aplicar.

**Figura 6 -** Processos de conhecimento



Fonte: Sebrae.

Os processos de conhecimento propostos referem-se ao direcionamento apontado no Modelo de Excelência na Gestão, da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), no critério "informações e conhecimento".<sup>2</sup>


## Processo 1: desenvolver conhecimentos

### Identificar

- A. Identificar os conhecimentos críticos;
- B. Relacionar os conhecimentos críticos com a missão e as estratégias;

---

2 O detalhamento deste critério pode ser consultado na 20ª edição da publicação "Critérios de excelência: avaliação e diagnóstico da gestão organizacional", FNQ, item 5.2, conhecimento da organização.

- 
- C. Classificar os tipos de conhecimentos críticos;
  - D. Definir os critérios de importância de conhecimentos críticos;
  - E. Mapear as fontes internas e externas de conhecimentos críticos;

### **Adquirir, criticar, criar e atualizar**

- A. Identificar ambientes favoráveis à busca e à geração de conhecimento;
- B. Utilizar as redes de apoio ou organizações para apoiar a busca de conhecimentos (pesquisa e apropriação de conhecimento externos à organização), a criação e o desenvolvimento de conhecimentos (as práticas de gestão do conhecimento, tais como grupos de trabalho; centros de competência; pesquisa e desenvolvimento; comunidades de prática; registro de lições aprendidas; fomento à inovação e busca de melhores práticas);
- C. Desenvolver métodos de aquisição e criação de novos conhecimentos, além de desenvolver e atualizar conhecimentos existentes, que contribuam para o cumprimento da missão e o desempenho da organização;
- D. Analisar criticamente as informações coletadas e disponibilizadas para melhor aproveitamento no atendimento e relacionamento com o cliente, na tomada de decisão e na resolução de problemas;
- E. Aplicar metodologias de refinamento de informações.

## Processo 2: preservar conhecimentos

### Reter e proteger

- A. Mapear processos e tecnologias de armazenagem de conhecimentos e gestão da informação;
- B. Identificar os métodos para atrair e reter pessoas e parceiros considerados chave e detentores dos conhecimentos mais importantes da organização;
- C. Identificar ações que favoreçam a conversão de conhecimentos tácitos em explícitos;
- D. Identificar as práticas que assegurem que o conhecimento é mantido na organização;
- E. Identificar as práticas que assegurem que vantagens competitivas decorrentes do conhecimento possam ser sustentadas.

## Processo 3: compartilhar conhecimentos

### Difundir

- A. Identificar as formas utilizadas para que os conhecimentos retidos possam ser rápida e facilmente acessados e utilizados;
- B. Identificar as formas de compartilhamento do conhecimento, interna e externamente;
- C. Identificar as formas de utilização de redes de pessoas ou organizações para apoiar a difusão do conhecimento.



## Processo 4: utilizar conhecimentos

### Aplicar

- A. Desenvolver práticas que facilitem e agilizem o acesso aos conhecimentos identificados e retidos;
- B. Incentivar a utilização de conhecimentos que apoiem a tomada de decisão;
- C. Identificar e atuar na resolução dos problemas da organização e de clientes;
- D. Dar fluidez aos processos organizacionais e ao desenvolvimento de projetos.

## 9. Práticas de gestão do conhecimento


As práticas de gestão do conhecimento são expressas por meio de técnicas, metodologias ou ferramentas que tratam dados, informações e conhecimentos de forma intencional e/ou consistente para a constituição de processos de conhecimento e que gerem valor para o cliente.

As práticas aqui referidas caracterizam-se por considerar as **dimensões** (disciplinas, áreas de conhecimento), as **abordagens** (codificação e personalização) e as **formas de apresentação** (capacitações, portais, publicações, entre outras).

## Dimensões

O Diagnóstico de Maturidade em Gestão do Conhecimento aplicado no Sistema Sebrae identificou as principais dimensões em que as práticas de gestão do conhecimento são desenvolvidas:

1. **Gestão de pessoas:** processos relacionados aos subsistemas de gestão de pessoas, utilizando o conceito de aprendizagem organizacional que considera tanto o aprendizado dos indivíduos, dos grupos e das equipes dentro da organização, quanto o aprendizado do próprio Sebrae (organizações que aprendem);
2. **Gestão da informação:** processos relacionados às técnicas de documentação, biblioteconomia, arquivologia e museologia;
3. **Gestão de conteúdos:** processos de criação e disseminação de produtos de conhecimento, como elaboração de publicações impressas e eletrônicas e conteúdos para portais e bases de atendimento. Incluem desde a identificação de especialistas no tema, passando pela produção dos conteúdos, pela adequação de linguagem, pela inclusão em ferramentas apropriadas, até a divulgação em canais adequados, entre outros;
4. **Gestão da qualidade:** Modelo de Excelência na Gestão ou demais modelos, técnicas e certificações que objetivem a melhoria da *performance* organizacional por meio de acompanhamento e aferição de impactos, resultados e processos;
5. **Gestão de processos:** sequenciamento de atividades da organização que facilite a relação entre os melhores conhecimentos e os principais processos de negócios, a fim de impactar o desempenho e os resultados da organização;
6. **Inovação:** capacidade da organização de incentivar novas ideias, romper paradigmas e gerar inovação, por meio de processos incrementais ou disruptivos de conhecimentos;

- 
7. **Inteligência:** desenvolvimento de métodos que facilitem o uso do conhecimento para a tomada de decisão, permitindo que a organização tenha mais flexibilidade, atualização e adaptabilidade frente aos desafios, às tendências e aos cenários de atuação, promovendo o aprimoramento da capacidade de resposta da organização;
  8. **Projetos:** capacidade da organização em disponibilizar e utilizar as melhores informações obtidas e desenvolvidas em projetos;
  9. **Tecnologia:** processos de gestão de dados e informações a serem inseridas e disponibilizadas em sistemas e ferramentas de aporte tecnológico;
  10. **Atendimento e relacionamento:** processos relacionados às interações com clientes (atendimento) e outros *stakeholders*, tais como parceiros, credenciados, agentes e governos (relacionamento).

## Abordagens

As abordagens em gestão do conhecimento referem-se às práticas caracterizadas por:

- **Codificação:** ênfase no manuseio de conhecimento em sua forma mais **explícita**. Foco em conteúdo, informação e registros;
- **Personalização:** ênfase na interação entre pessoas, mais adequada para a troca de conhecimentos em sua forma mais **tácita**. Foco em interação, diálogo e colaboração entre as pessoas.

A Política tem como objetivo o alcance do equilíbrio entre as abordagens de codificação e personalização.



Práticas muito codificadas aumentam as chances de replicabilidade e são mais facilmente acessadas e distribuídas. Por outro lado, práticas muito codificadas, armazenadas e não tratadas, nem utilizadas, pouco contribuem para a gestão do conhecimento.

E a personalização, por vez, permite que a troca de conhecimentos seja mais profunda, ágil, efetiva e gere maior inovação.


## **Níveis de interação**

As práticas podem contemplar diversos níveis de interação. Essa medida impacta os processos de conhecimento e envolve os seguintes atores:

- Indivíduos;
- Grupos e equipes (mesma área ou tema específico);
- Regional (mesma UF);
- Sistema Sebrae;
- Interorganizacional (parceiros/credenciados);
- Internacional.

## **Formas de apresentação**

As práticas de gestão do conhecimento podem ser desenvolvidas em diversos formatos. As formas de apresentação das práticas são como uma vitrine em que os conhecimentos podem ser expostos, conhecidos, acessados e consumidos. As práticas mais comuns encontradas no Sistema Sebrae são:

- 
- Arquivos;
  - Bibliotecas;
  - Capacitações;
  - Comunidades de prática;
  - Banco de ideias;
  - Bases de informações para desenvolvimento de produtos;
  - Boas práticas;
  - Conteúdos para uso externo;
  - Conteúdos para uso interno;
  - Documentação (termos de referência, contratos, relatórios de atividades e desempenho etc.);
  - Encontros e reuniões;
  - Estudos e pesquisas;
  - Gamificação;
  - Grupos de trabalho/comitês;
  - Grupos focais;
  - *Job rotation*;
  - Lições aprendidas;

- Memória organizacional;
- Missões, *benchmarking* e visitas técnicas;
- Multimídia (vídeos e *podcasts*);
- Palestras;
- Ponteiros de *expertise* (páginas amarelas);
- Portais, *app* e tecnologias;
- Publicações impressas e digitais (livros, revistas, cartilhas, guias e manuais);
- Rodadas de negócio e outras metodologias similares de trocas de experiências;
- *Storytelling*.

## 10. Resultados

Os resultados da implantação da gestão do conhecimento devem vincular-se à melhoria no desempenho interno e nos resultados organizacionais que contribuam para os eixos prioritários e atuação do Sebrae nos seguintes aspectos:

1. Resultados internos:
  - A. Excelência na gestão;
  - B. Qualidade no atendimento;
  - C. Competência na articulação;
  - D. Sustentabilidade da organização.

## 2. Resultados externos:

- A. Sustentabilidade dos pequenos negócios e da organização;
  - B. Competitividade estrutural e sistêmica;
  - C. Estímulo ao empreendedorismo.
- **Excelência na gestão:** oferecer suporte adequado para superar as expectativas e necessidades de partes interessadas, por meio da efetividade na gestão dos conhecimentos críticos da organização;
  - **Qualidade no atendimento, competência na articulação:** favorecer e potencializar o atendimento ao cliente, interno e externo, por meio da estruturação de um ambiente adequado que permita a fluidez e a confiabilidade das informações e dos conhecimentos dos produtos, dos projetos e dos serviços da organização e do fomento aos conhecimentos advindos dos múltiplos relacionamentos da organização com parceiros-chave;
  - **Sustentabilidade da organização e dos pequenos negócios, competitividade e estímulo ao empreendedorismo:** fomentar a sustentabilidade e a competitividade dos pequenos negócios e da própria instituição, por meio da gestão efetiva de seus ativos de conhecimento, utilizando, de modo responsável, os recursos, evitando o retrabalho, as reinvenções e as soluções fracionadas de problemas sistêmicos. Além disso, deve criar ambientes favoráveis ao empreendedorismo e ao intraempreendedorismo.

Considerando as interfaces desta política com as ações da Rede de Inteligência Sebrae, a matriz de projetos a serem implementados, inclusive os que envolverem de forma vinculante os Sebrae/UF, deverão ser objeto de construção conjunta com as áreas de maior interface com os objetivos prioritizados.



*Serviço Brasileiro de Apoio às  
Micro e Pequenas Empresas*

*[www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br)  
0800 570 0800*