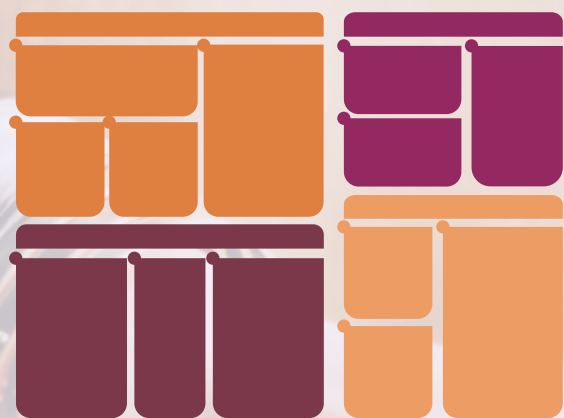


**KMCanvas:  
Canvas da Gestão do Conhecimento**



**KM  
CANVAS**

[www.kmcanvas.com.br](http://www.kmcanvas.com.br)

**Fernando Hadad Zaidan**

Fernando Hadad Zaidan

**KMCanvas:  
Canvas da Gestão do Conhecimento**

**1.ed.**

Belo Horizonte  
Consultoria Corporativa  
2021

# Copyright © 2021 de Fernando Hadad Zaidan

Os direitos de todos os textos e imagens contidos neste livro eletrônico (e-book) são reservados a seu Autor e estão registrados e protegidos pelas leis do direito autoral. Esta é uma edição eletrônica não comercial, que não pode ser vendida nem comercializada em hipótese nenhuma, nem utilizada para quaisquer fins que envolvam interesse monetário. Este exemplar de livro eletrônico pode ser duplicado em sua íntegra e sem alterações, distribuído e compartilhado para usos não comerciais, entre pessoas ou instituições. Nenhuma parte isolada deste livro, que não seja a presente edição em sua íntegra, pode ser isoladamente copiada, reproduzida, ou armazenada em qualquer meio, ou utilizada para qualquer fim sem as devidas citações.

O Autor acredita que todas as informações aqui apresentadas estão corretas e podem ser utilizadas para qualquer fim legal. Entretanto, não existe qualquer garantia explícita ou implícita de que o uso de tais informações conduzirá sempre ao resultado desejado. Nomes de sites mencionados foram utilizados apenas como exemplos ilustrativos, não tendo nenhum vínculo com o livro, não garantindo sua existência ou divulgação.

O Knowledge Management Canvas – Canvas da Gestão do Conhecimento (KMCanvas) é licenciado e protegido pela licença Atribuição-SemDerivações-SemDerivados CC BY-NC-ND do Creative Commons. Disponível em: <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>. Acesso em: 15 fev. 2021.

*Designer:* Luis Felipe Silva Amaral

*Revisora linguística:* Nayara Carolina Soares Branco

*Fotógrafa:* Jéssica Caroline Tonelli

## Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

Z21k Zaidan, Fernando Hadad.

KMCanvas: Canvas da gestão do conhecimento /  
Fernando Hadad Zaidan. - 1. ed. - Belo Horizonte:  
Consultoria Corporativa, 2021.  
2.563 kb ; PDF

Inclui bibliografia.

ISBN 978-65-994329-0-3

1. Canvas. 2. Gestão do conhecimento. 3. KMCanvas.  
I. Título.

CDU: 658.012.2  
CDD: 658.404



---

Agradeço e dedico a Deus, meu refúgio e fortaleza.  
À minha esposa Barruba e aos meus filhos Tiago e Daniel.  
A José Zaidan e Penha, meus pais (in memoriam), e aos meus familiares.  
Aos colaboradores que validaram o KMCanvas.  
Aos colegas de profissão, diretores e coordenadores.  
Aos clientes e funcionários das empresas para as quais prestei consultorias.  
Aos mestres, alunos, amigos e todos presentes na minha jornada.  
Aos que participaram diretamente da construção deste eBook.

Nada disto seria possível sem o apoio recebido de todos vocês.

Boa leitura!  
Zaidan

# Sumário

## Sumário

Introdução .....	6
O que é um Canvas .....	7
Canvas: como tudo começou .....	8
Direcionamento metodológico .....	9
KMCanvas e suas quatro fases .....	10
Os 13 blocos do KMCanvas .....	12
 <i>Diretrizes estratégicas</i> .....	13
 <i>Stakeholders</i> .....	14
 <i>Alinhamento estratégico</i> .....	15
 <i>Necessidades</i> .....	16
 <i>Processo de conhecimento</i> .....	17
 <i>Resultados</i> .....	18
 <i>Competências</i> .....	19
 <i>Espiral do conhecimento</i> .....	20
 <i>Gestão documental</i> .....	21
 <i>Plataforma digital</i> .....	22
 <i>Estratégia de disseminação</i> .....	23
 <i>Execução do projeto</i> .....	24
 <i>Indicadores e maturidade</i> .....	25
Como implementar o KMCanvas .....	26
Conclusões .....	27
Referências .....	28
Sobre o Autor: Fernando Hadad Zaidan .....	30
Contatos .....	32



## Introdução

É desafiador ser assertivo em um projeto de implementação da gestão do conhecimento (GC), principalmente pelo modo como as organizações lidam com o conhecimento dos seus colaboradores. Um risco iminente vai na direção de não contar com uma estrutura para direcionar a implementação, bem como embarcar em projetos com poucos resultados práticos, o que compromete a eficácia da tríade custo, prazo e escopo.

Além disso, é comprometedor o desconhecimento das diferenças entre informação e conhecimento. Este último pode ser dividido em conhecimento tácito (oriundo das experiências, *know-how*, treinamentos práticos, modelos mentais, dentre outras formas) e explícito (objetivo, registrado sob forma escrita ou digital). Já a informação é equiparada por vários autores ao conhecimento explícito. Nessa direção, a gestão da informação (GI) não trata do conhecimento tácito, apenas a GC abrange ambos (ZAIDAN, 2008, 2015).

Após alguns anos participando de projetos, consultorias, mentorias, cursos, palestras e treinamentos da GC e da GI percebi a necessidade de propor uma estrutura que pudesse alcançar resultados positivos para implementação da GC nas organizações. Essa estrutura deveria materializar a almejada integração do conhecimento, o alinhamento das demandas do conhecimento com os negócios e a TI, com o aporte da ciência da informação (CI), da gestão ágil de projetos e da gestão de processos de negócios.

Cheguei à conclusão de que essa estrutura deveria ser um Canvas, daí a criação do Knowledge Management Canvas (KMCanvas)<sup>1</sup> ou Canvas da Gestão do Conhecimento. E é isto que venho propor neste e-book.

---

<sup>1</sup> Disponível em: [www.kmcanvas.com.br](http://www.kmcanvas.com.br). Acesso em: 15 fev. 2021.

## O que é um Canvas

Canvas é uma estrutura que na sua essência tem algumas premissas básicas que jamais podem ser negligenciadas:

- Ter um quadro único para ser utilizado como um modelo (*template*) de fácil implementação;
- Constituir-se de blocos com os conceitos acerca do tema ou metodologia específica;
- Traduzir conceitos teóricos em modelos que sejam usados objetivamente;
- Ser um mapa na forma visual com uma estrutura fixa a ser preenchida;
- Ter sustentação metodológica nos construtos utilizados;
- Encaminhar para o preenchimento simplificado, com um fluxo a ser seguido;
- Direcionar para a integração entre os blocos de modo a facilitar o entendimento e a visualização;
- Promover a adaptabilidade, podendo ser preenchido por uma pessoa ou em equipe;
- Usar papel com posts ou um *software* para preenchimento de modo a facilitar a comunicação;
- Conter blocos e, opcionalmente, fluxos, diagramas, gráficos, matrizes e *frameworks*;
- Ter boas práticas de preenchimento ágil, com boa velocidade de construção.

Assim, essas premissas foram consideradas para o projeto de concepção e construção do KMCanvas.

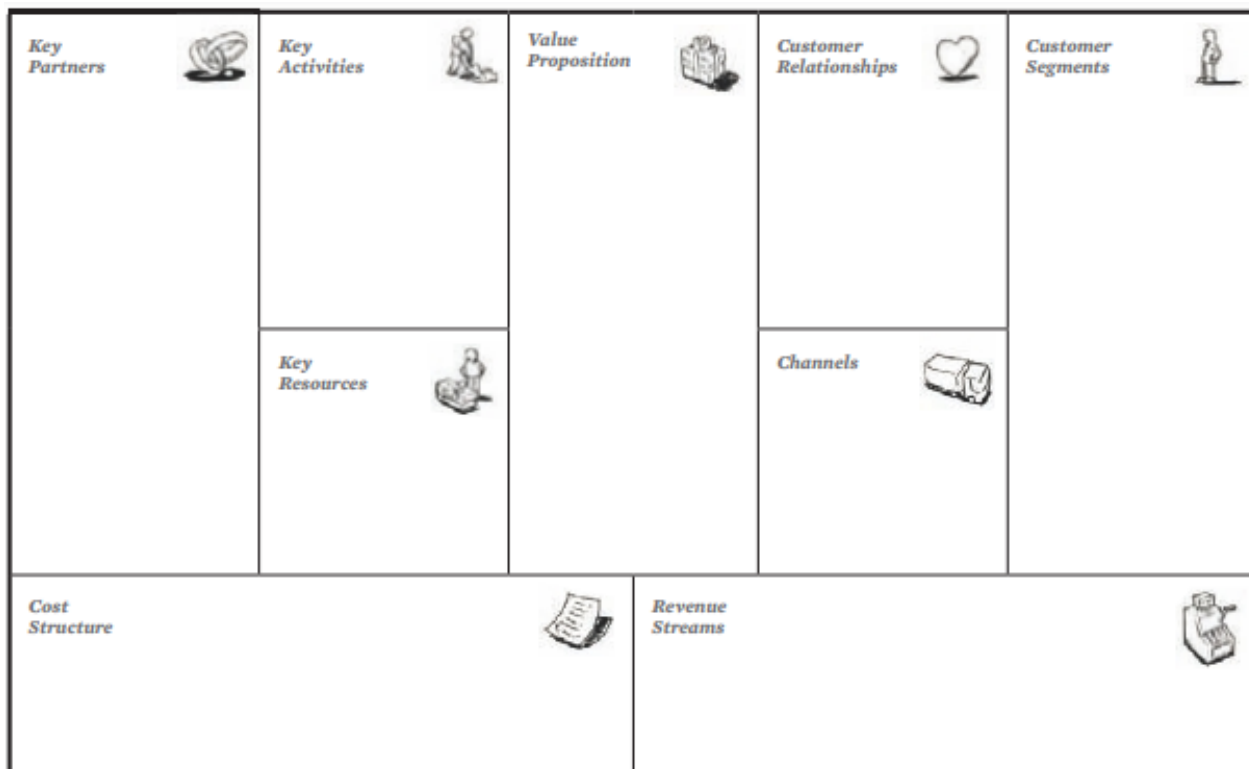
## Canvas: como tudo começou

Precursora à construção de Canvas, a tese de doutorado de Alexander Osterwalder, de 2004, propôs uma ontologia que relaciona todos os elementos essenciais de um negócio. Nas palavras do autor, a concepção de sua proposta teve bases para uma abordagem mais conceitual de valor.

O que sucedeu a tese de Osterwalder foi um dos Canvas mais conhecidos (senão, o mais conhecido), o Business Model Canvas (BMC). Inúmeros Canvas surgiram depois do BMC, nas mais diversas áreas, tais como negócios, modelos de negócios, estruturação de organizações, *startups*, estratégia, planejamento de projetos, projetos, metodologia Lean, gestão de mudanças, carreira, *marketing*, inovação, métodos ágeis, ideias, dentre outras.

Pesquisas e consultas a vários Canvas serviram de fontes de inspiração para a concepção do KMCanvas, sem renunciar ao rigor de um direcionamento metodológico para o projeto de construção.

Figura 1: Modelo Business Model Canvas (BMC)



Fonte: OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010.

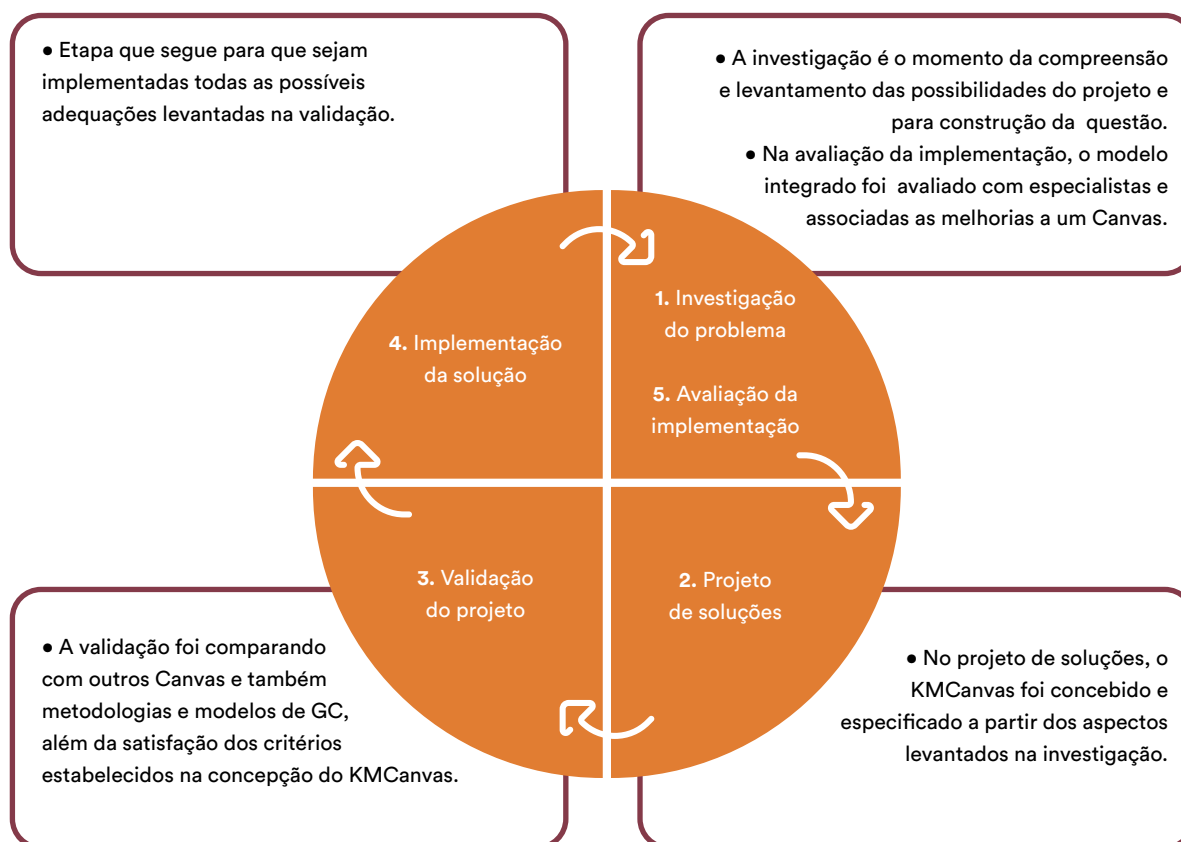


## Direcionamento metodológico

No intuito de seguir o rigor metodológico para construir o KMCanvas, adotou-se a metodologia *design science* (DS) e o método *design science research* (DSR). A DS é um paradigma apropriado para orientar a condução de pesquisas científicas em informação, tecnologia, engenharia e gestão. Já a DSR é o método para guiar como projetar, validar e implementar os artefatos, que são contribuições ao conhecimento representados por modelos, estruturas, arcabouços, ontologias, sistemas, dentre outros (ZAIDAN, 2015).

Utilizou-se o ciclo proposto por Wieringa (2009, 2014), que se inicia com a investigação de um problema e culmina na etapa de avaliação da implementação (FIG. 1). Melhorias foram associadas ao artefato (o modelo KMCanvas), após diversas validações por pares, e o ciclo retomado com a análise de tudo que foi realizado no projeto inicial.

**Figura 2: Ciclo regulador integrado ao projeto do artefato KMCanvas**



Fonte: Do autor, 2021.

Portanto, com o direcionamento metodológico foi proposto um artefato na forma de um Canvas, o KMCanvas.

## KMCanvas e suas quatro fases

Nas pesquisas realizadas nos últimos anos percebeu-se a carência de Canvas específicos para GC, entretanto, *frameworks*, metodologias e modelos de GC estão à disposição e foram utilizados para suprir essa lacuna para a concepção do KMCanvas.

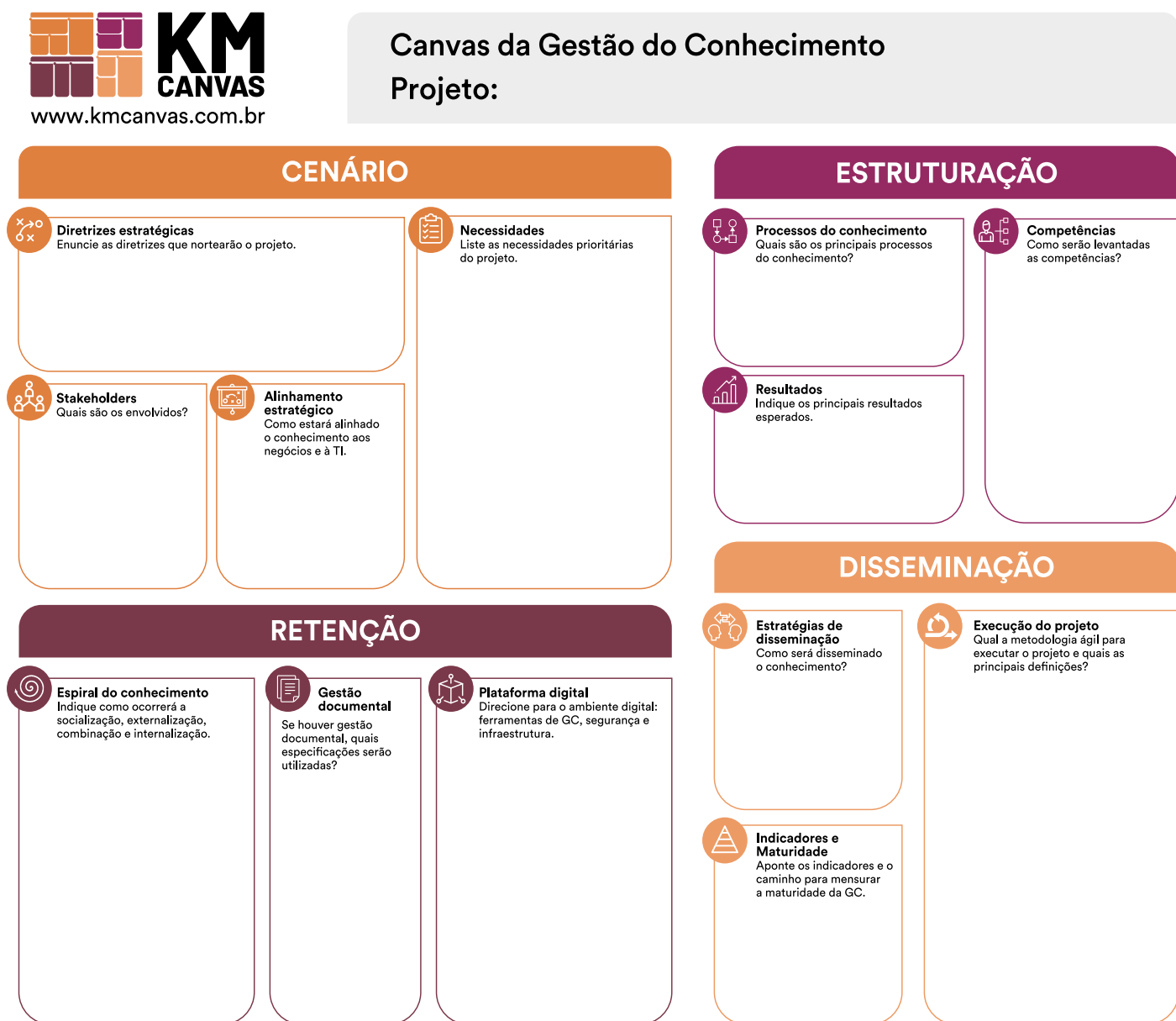
O KMCanvas propõe a integração do conhecimento com interseção com a GI e com aporte da CI e prevê o alinhamento das demandas do conhecimento com os negócios e com a TI, executando o projeto com métodos ágeis e com a gestão de processos de negócios.

Para melhor compartimentalizar, optou-se por dividir o KMCanvas em quatro fases:

- **Cenário:** fase inicial, importante para o entendimento e a especificação. Sem o direcionamento estratégico, os *stakeholders*, as necessidades e o alinhamento da GC com os negócios e a TI é improvável que se consiga conduzir um projeto de GC;
- **Estruturação:** entendido o cenário e reveladas as reais necessidades do projeto, a estruturação busca elucidar quais são os processos da GC, as competências dos colaboradores, bem como os resultados-chave a serem alcançados;
- **Retenção:** fase em que será evidenciado o cerne de um projeto de implementação da GC, como a passagem do conhecimento tácito e explícito (e vice-versa), a gestão documental (GD) (caso o projeto englobe) e a almejada plataforma digital (ferramentas de GC, segurança e infraestrutura);
- **Disseminação:** por fim, uma fase que guiará a implementação do projeto, mostrando as estratégias de disseminação, a execução do projeto com um método ágil e os indicadores e a maturidade da GC.

Na Figura 2 tem-se representado o modelo final do KMCanvas, com as quatro fases e os 13 blocos.

Figura 3: Modelo do KMCanvas



Fonte: Do autor, 2021.

Em cada bloco do KMCanvas está indicada uma frase ou pergunta para guiar o preenchimento, mas é recomendada uma compreensão mais aprofundada, descrita nas próximas seções desse e-book.

## Os 13 blocos do KMCanvas

O KMCanvas foi projetado para iniciar em um bloco específico (diretrizes estratégicas) e ter uma sequência lógica que facilita o preenchimento e o fluxo, respectivamente: *stakeholders*, alinhamento estratégico, necessidades, processos do conhecimento, resultados, competências, espiral do conhecimento, gestão documental, plataforma digital, estratégias de disseminação, execução do projeto, indicadores e maturidade.

Contudo, sabe-se que alguns projetos de implementação da GC contam com direcionamentos já iniciados e outros não contarão com todas as possibilidades descritas no KMCanvas.

Portanto, ser flexível e adaptável são características do KMCanvas, a saber:

- **Flexível:** não existe uma ordem rigorosa a ser seguida, o que facilita o remanejamento do fluxo. As fases e os blocos foram concebidos para terem uma sequência lógica. No entanto, a disponibilidade de recursos do projeto e a experiência de quem estiver conduzindo-o podem determinar um paralelismo no preenchimento dos blocos ou mesmo intercalá-los;
- **Adaptável:** se algum dos 13 blocos existentes não se aplicar ao projeto, este poderá ser omitido. Um exemplo é o bloco gestão documental, cuja aplicação pode não constar no escopo de alguns projetos de GC.

## CENÁRIO



### Diretrizes estratégicas

Enuncie as diretrizes que nortearão o projeto.

Daremos início à explicação de cada um dos blocos para que estes sejam preenchidos corretamente.

Um projeto, de qualquer área, deve ser guiado por diretrizes que irão determinar sua direção geral e sua viabilidade à luz do previsível e do imprevisível. Além disso, os resultados serão mais fáceis de serem determinados se as justificativas forem claras e inegáveis. Com as diretrizes enunciadas, o compromisso inicial estará realizado e a construção dos blocos seguintes será facilitada, possibilitando a integração do conhecimento (constante no objetivo do KMCanvas) e tornando coerente o que será pleiteado.

Dentre os elementos que podem ser elencados nas diretrizes estratégicas do projeto de GC, deve-se preencher: objetivos e/ou metas (atingíveis, realistas, específicos, mensuráveis e temporizáveis); justificativas (quais problemas existem, quais necessidades ou dores ainda não foram atendidas); quem serão os beneficiados com o projeto (organização, área, departamento).

Lembre-se de que objetivos são mais amplos, e uma dica é iniciá-los com verbo no infinitivo, e as metas, por sua vez, são mais específicas e detalhadas. Já na justificativa é adequado pensar no passado da organização. Por fim, será muito proveitoso para o projeto se for possível enunciar os pontos fortes e fracos iniciais e as oportunidades<sup>2</sup>.

<sup>2</sup> Pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades são elementos da Análise SWOT, metodologia solidificada e com ampla referência disponível.

## CENÁRIO



### **Stakeholders**

Quais são os envolvidos?

Este é o momento de serem mostrados os envolvidos no projeto de implementação da GC, ou seja, todos os que têm a ganhar (ou perder) com resultado do projeto, tais como: gestor do conhecimento, gerente do projeto, executivos, equipe destinada ao projeto, colaboradores, clientes, fornecedores, consultor, mentor, dentre outros.

Além disso, *stakeholders* externos também podem ser destacados, como organizações ativamente participantes no projeto. Cabe ressaltar que alguns dos envolvidos aqui sugeridos podem não fazer parte de projetos de GC. Então, seja realista com o seu projeto de implementação da GC e coloque em posts todos os *stakeholders* envolvidos.

## CENÁRIO



### **Alinhamento estratégico**

Como estará alinhado o conhecimento aos negócios e à TI.

Com o mercado atual globalizado, dinâmico e altamente competitivo, tem-se exigido das organizações uma nova postura, a qual demanda que processos de gestão tenham alinhamento estratégico com processos de TI. Nessa direção, alinhamento estratégico se refere às atividades executadas de forma coordenada com o objetivo de alcançar as metas traçadas por meio da integração de várias áreas funcionais.

Nesse bloco do KMCanvas, o intuito é mostrar evidências que comprovem como o conhecimento da organização estará no mesmo nível estratégico das principais áreas de negócio e da TI.

Deve-se procurar nos objetivos e metas descritos as informações para garantir a vinculação dos elementos organizacionais em busca de: participação do conhecimento como fonte de sustentação às áreas de negócios, suporte à alta administração, integração das áreas, preocupação com a melhoria contínua, processos de aprendizagem organizacional, comunicação mais assertiva, aberta e constante, implementação das ferramentas de TI voltadas à GC, dentre outros.

## CENÁRIO



### **Necessidades**

Liste as necessidades prioritárias.

Necessidades emergem diante de um problema ou de uma necessidade macro que motiva um projeto. Portanto, para fechar a fase de cenário, recomenda-se enunciar um problema no âmbito da GC para guiar a elaboração das necessidades.

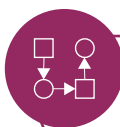
Um projeto que não cumpre os objetivos ou metas é porque não tem necessidades claras e definidas. As necessidades podem ser elaboradas a partir dos processos da GC, como a criação, retenção, transferência, utilização, implementação de uma ferramenta, dentre outros.

Outra forma de determinar as necessidades é consultando bons materiais de GC.

Por fim, uma pesquisa com as partes interessadas do seu projeto poderá gerar necessidades ocultas, as quais devem ser submetidas aos especialistas para uma análise de criticidade e viabilidade. Essas necessidades serão muito bem-vindas, e colocá-las corretamente neste bloco do KMCanvas será um diferencial para a nova fase de estruturação.



## ESTRUTURAÇÃO



### Processos do conhecimento

Quais são os principais processos do conhecimento?

Com a utilização do KMCanvas para a implementação da GC, sugere-se fortemente que sejam descritos os processos do conhecimento. Inexistem organizações que não possuem processos que envolvem conhecimento. O que ocorre, frequentemente, é de não ser realizada a correta descoberta dos processos do conhecimento.

Não significa que se deve realizar, neste bloco, a modelagem dos processos<sup>3</sup> de GC, contudo, não se descarta a importância da modelagem, haja vista que se pode ganhar em eficiência na obtenção dos resultados almejados com a estruturação dos processos. Mais ainda, com os processos do conhecimento modelados, as organizações estarão preparadas para a integração do conhecimento, bem como para as mudanças que fatalmente ocorrerão.

Um processo é uma ordenação específica, constituído de elementos com uma série de etapas e tarefas, fluxos, decisões, dentre outros. Processos do conhecimento são aqueles que contemplam todo o conhecimento tácito ou explícito que a organização adquiriu, adquire e vai adquirir no intuito de fornecer produtos e serviços de acordo com seu modelo de negócios. O fluxo do conhecimento na organização trespassa a identificação, criação, retenção, transferência, armazenamento, implementação de uma ferramenta e utilização.

<sup>3</sup> A recomendação para modelagem de processos é utilizar a notação para modelagem de processos de negócios (business process modeling notation – BPMN), de acordo com a ABPMP (2019).

## ESTRUTURAÇÃO



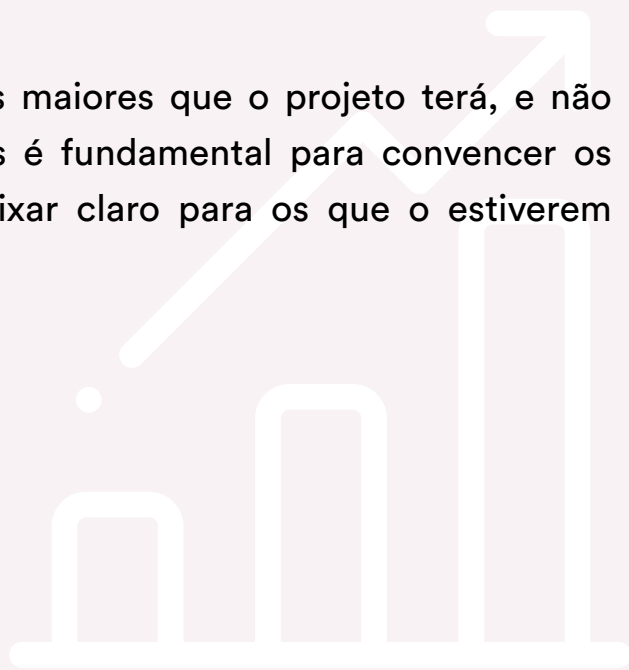
### Resultados

Indique os principais resultados esperados.

Após a elaboração desses cinco blocos do KMCanvas, chegou a hora de mostrar quais os principais resultados a serem alcançados. Indicar os resultados não significa sobrepor os objetivos ou justificativas ou mesmo repeti-los. Uma pergunta poderá nortear sobremaneira a obtenção dos resultados esperados: o que vai mudar na organização depois da conclusão desse projeto?

Nessa perspectiva, um direcionamento pode ser seguido: descrever as novidades ou resultados que devem ser obtidos por meio da GC; quais as novas metodologias serão agregadas; quais tecnologias inovadoras deverão ser implementadas; quais os novos produtos ou serviços serão desenvolvidos.

Em todos esses casos, foque nas implicações maiores que o projeto terá, e não em detalhes. Ter bons resultados enunciados é fundamental para convencer os financiadores do projeto ou mesmo para deixar claro para os que o estiverem analisando se valerá a pena levá-lo adiante.



## ESTRUTURAÇÃO



### Competências

Como serão levantadas as competências?

Mapear as competências dos colaboradores é uma ferramenta da GC, bem como gerencial, cujo objetivo é mapear e monitorar o potencial das competências estabelecidas na organização. Nessa direção, é imprescindível encontrar apoio nas competências instaladas na organização, currículos, entrevistas, para, depois, desenvolver as competências organizacionais e mapear as competências individuais. Por fim, mediante os resultados, deve-se elaborar um plano de ação a fim de corrigir as diferenças entre os desempenhos esperados e o real.

Existem algumas metodologias para obter e estruturar as competências, como a metodologia CHA (conhecimentos, habilidades e atitudes), que tem afinidade entre a GC e a gestão por competências. Cabe ressaltar a importância de estar perto da área de recursos humanos para trabalhar a gestão por competências.

Este bloco do KMCanvas não tem a intenção de sugerir a criação do mapa de competências dos colaboradores, mas sim direcionar como as competências serão levantadas.

# RETENÇÃO



## **Espiral do conhecimento**

Indique como ocorrerá a socialização, externalização, combinação e internalização.

O conhecimento é criado por meio da interação contínua e dinâmica entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito. Há quatro modos diferentes de conversão do conhecimento, denominados espiral do conhecimento (socialização, externalização, combinação e internalização), e estes constituem o motor do processo de criação do conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). A espiral do conhecimento é direcionada pela intenção das organizações em relação aos seus objetivos e suas metas, assumindo a forma de estratégia dentro de um contexto organizacional. Pretende-se com o preenchimento deste bloco do KMCanvas que seja indicado como ocorrerá cada um desses modos, explicados a seguir:

- **Socialização:** compartilhamento de experiências a partir da criação do conhecimento tácito, como modelos mentais ou habilidades técnicas compartilhadas. Os indivíduos podem adquirir conhecimento tácito por meio de suas experiências ao longo da vida, diretamente de outros indivíduos, diálogos e reflexões em grupos e em treinamentos práticos;
- **Externalização:** processo de articulação do conhecimento tácito em conceitos explícitos, o conhecimento registrado. A externalização pode ser a chave para a criação do conhecimento, observando, portanto, a possibilidade de retenção;
- **Combinação:** modo de conversão do conhecimento que envolve a combinação de conjuntos diferentes de conhecimento já explícitos. A troca e a combinação de conhecimentos são feitas por meio de meios físicos ou digitais, em plataformas digitais ou não;
- **Internalização:** processo de incorporação do conhecimento explícito no conhecimento tácito.

No momento em que são internalizadas as bases do conhecimento explícito, o conhecimento tácito dos indivíduos pode ser potencializado (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Ao final do preenchimento deste bloco, um grande passo terá sido dado em direção à possibilidade de retenção do conhecimento na organização, direcionando o projeto de implementação da GC.

# RETENÇÃO



## Gestão documental

Se houver gestão documental, quais especificações serão utilizadas?

Primeiramente, cabe salientar que a gestão documental pode ou não fazer parte de um projeto de GC. Consideremos que o projeto incluirá a GD. Um documento é produzido por uma pessoa física ou jurídica no decorrer de suas atividades, podendo ser físico ou digital. A GD leva em consideração um conjunto de medidas e rotinas que visa o ciclo de vida que passam os documentos, como a produção, utilização e destinação, de acordo com a frequência corrente, intermediária e permanente.

Sugere-se um bom levantamento preliminar para a GD, as atividades desenvolvidas, os documentos produzidos, exigências para produção de documentos e sistemas existentes, pois existem inúmeras normas, leis, portarias, regimentos, regulamentos, recomendações e processos para GD<sup>4</sup>.

Esse bloco do KMCanvas vai tratar de forma simples e direta para que se inicie a GD, cabendo à organização aprofundar-se na GD à medida em que desejar menos ou mais especificações.

Portanto, recomenda-se que, inicialmente, sejam listadas as especificações da gestão documental pretendida para o projeto em questão, tais como: tipos de documentos, glossário, registro, classificação, restrições de acesso, indexação, atribuição de metadados, templates, armazenamento, temporalidade, destinação, eliminação, dentre outros.

<sup>4</sup> O Conselho Nacional de Arquivos (Conarq) é o órgão colegiado vinculado ao Arquivo Nacional do Ministério da Justiça e Segurança Pública que define a política nacional de arquivos.

## RETENÇÃO



### Plataforma digital

Direcione para o ambiente digital: ferramentas de GC, segurança e infraestrutura.

Existem algumas definições para plataformas digitais, mas o conceito pode ser convergido como um modelo de negócio que soma todos os lugares para troca de informações e conhecimentos, bens ou serviços, que ocorrem dentro e entre as organizações e a comunidade que interage no intuito de ter escalabilidade, agregar valor e obter vantagens competitivas.

Nosso foco, aqui, é no ambiente da GC, que, naturalmente, será um ambiente digital e viabilizará as estratégias para a implementação da GC. Sugere-se a indicação de ferramentas de GC, como: intranets, mapas de competência, gerenciamento eletrônico de documentos (GED), sistemas de gestão de conteúdo (CMS), gestão de conteúdo empresarial (ECM), *business intelligence* (BI), sistemas de trocas de mensagens, ferramentas de *home office*, sistemas para fluxos de trabalho, *chatbots*, ferramentas para equipes remotas, gerenciamento de tarefas, gerenciamento de projetos, repositórios em nuvem, dentre outras.

Também recomenda-se indicar como será a segurança da informação, contemplando a confidencialidade, confiabilidade, integridade, disponibilidade, vulnerabilidade, ameaças, controle de acessos ou mesmo a elaboração de uma completa política de segurança. No que tange à infraestrutura de TI para suportar a plataforma digital, pode-se indicar a utilização de servidores locais na *cloud computing* ou modelo híbrido, *backups* e demais computadores, dentre outros aspectos da infraestrutura.

Ferramentas são imprescindíveis para um projeto de GC, de modo que este bloco foi colocado propositalmente nessa sequência final do KMCanvas para que todos os outros blocos propositalmente culminassem nas ferramentas de GC.

## DISSEMINAÇÃO



### Estratégias de disseminação

Como será disseminado o conhecimento?

De nada valerá o esforço de um projeto de implementação da GC se este não potencializar a disseminação, de modo que todo o conhecimento seja compartilhado e utilizado de maneira sistemática na organização, possibilitando a reestruturação de novos conhecimentos, ampliando a capacidade de decisão e conferindo maior diferencial competitivo, enfim, possibilitando a sobrevivência competitiva futura das organizações.

A disseminação do conhecimento é a prática de transferência e compartilhamento do conhecimento explícito (manuais, apostilas, melhores práticas, vídeos, aulas, *podcasts*), mas também de ideias, práticas, experiências, *know-how* (conhecimento tácito). O compartilhamento do conhecimento (tácito e explícito) sempre foi um grande desafio, às vezes encontrando pouca receptividade entre os colaboradores, pois alguns chegam a privilegiar, até mesmo, a proteção do conhecimento individual. Cabe alertar que casos mais graves que não vigoram a disseminação podem incluir cultura tradicional da organização.

Para avançar na disseminação, as estratégias podem advir da espiral do conhecimento, possibilitando o uso do conhecimento, o aproveitamento, o acesso, a aprendizagem, a troca, a solução de problemas e a geração de novos conhecimentos. Recomenda-se que seja elaborado também um programa de incentivo para que todos os colaboradores participem de maneira fluida e natural do compartilhamento e utilização. Para aplicação prática, convergindo para o compartilhamento e disseminação, sugere-se a criação, mesmo que gradativa, de uma escola interna, de uma biblioteca virtual, workshops ou mesmo de uma universidade corporativa.

## DISSEMINAÇÃO



### Execução do projeto

Qual a metodologia ágil para executar o projeto e quais as principais definições?

Chegou o momento de pensar na execução do projeto de implementação da GC. Antes de falar na metodologia ágil para conduzir o projeto, recomenda-se indicar, mesmo que de forma embrionária, algumas definições do projeto, como o prazo para execução e quais serão os gastos para conclusão do projeto. Distribuir os prazos e os gastos em conjunto e em fases é uma ideia promissora para que se tenha uma visão mais assertiva. Outros elementos para serem definidos do projeto são: as premissas (condições iniciais para viabilizar o início do projeto), as restrições (limites para execução do projeto) e os riscos (eventos ou condições incertas que podem desencadear em efeitos positivos ou negativos).

Um projeto pode ser conduzido (gerenciado), dependendo de alguns fatores, baseado na gestão tradicional<sup>5</sup>, um padrão globalmente reconhecido. Contudo, a metodologia de gestão ágil, uma abordagem leve para gerenciamento de projetos, é recomendada em diversos casos, pois prega a interação entre os indivíduos, produtos em funcionamento, colaboração com o cliente e prontidão para responder às mudanças. Baseado nessas premissas, deve ser indicado qual o método ágil escolhido para o projeto, dentre eles, por exemplo, o Kanban (baseado em cartões, é considerado uma abordagem adaptável para desenvolvimento de produtos ou serviços) ou o Scrum (*framework* completo para gerenciamento ágil de projetos)<sup>6</sup>.

Se for indicado o Kanban, recomenda-se que seja apresentada, pelo menos, a lista de atividades (*backlog* do produto). Se for escolhido o Scrum, além do *backlog* do produto, sugere-se elencar alguns elementos, tais como: o dono do produto (*product owner* – PO); o *scrum master* (facilitador do projeto); o time; e o planejamento inicial das Sprints. É aceitável que ainda não se tenha alguns desses elementos.

<sup>5</sup> No caso da condução do projeto de forma tradicional, recomenda-se o uso do PMBoK (2017).

<sup>6</sup> Não cabe, neste documento, explicar a metodologia Kanban ou Scrum, tampouco seus elementos, haja vista que há um vasto material disponível para consulta.



## DISSEMINAÇÃO



### **Indicadores e Maturidade**

Aponte os indicadores e o caminho para mensurar a maturidade da GC.

Como último bloco do KMCanvas, recomenda-se que sejam contemplados os aspectos para mensuração da maturidade da GC. Em primeiro lugar, deve-se refletir acerca dos indicadores, que não serão apenas as métricas (medidas rudimentares, brutas e de simples composições compostas, geralmente, de uma única variável), mas medidas calculadas a partir das métricas. Complementando o conceito, indicadores são considerados informações estratégicas e são representados, na maioria das vezes, por percentuais ou probabilidades.

São exemplos de indicadores para GC: quantidade de comunidades de práticas e grupos de discussão ativos; quantidade de sugestões úteis aceitas e incorporadas; quantidade de mensagens geradas e armazenadas; quantidade de colaboradores cadastrados no sistema; quantidade de habilidades dos colaboradores; quantidade de documentos criados, armazenados e disseminados; percentual de atualização dos documentos; nível de competência dos colaboradores; índice de informações aproveitadas em projetos similares; tempo destinado à socialização; percepção dos colaboradores em relação à GC, específica e holisticamente; dentre outros.

Nessa direção, a maturidade da GC é uma metodologia dependente dos indicadores, cujo objetivo é calcular e medir o valor do conhecimento e da GC na organização. Modelos de maturidade, como Knowledge Management Maturity Model (KMMM), vêm sendo pesquisados e criados ao longo dos anos no intuito de auxiliarem as organizações a entender quais passos são necessários para implementar a GC de forma coerente e factível.

O grau de maturidade cresce com o aumento da capacidade da GC e das demais áreas funcionais de desenvolverem e adaptarem mutuamente suas estratégias. O intuito nesse bloco final do KMCanvas não é aplicar um modelo de maturidade, mas indicar caminhos a serem seguidos para a aplicação.

## Como implementar o KMCanvas

O KMCanvas pode ser físico (uma folha de papel) ou digital (baseado em um software, um aplicativo). Deve ser colocado um ou mais *posts* (também físicos ou digitais) em cada bloco, na forma de palavras, frases ou de outra forma que melhor expresse o que se deseja representar.

Por ter sido concebido de forma intuitiva, não existem pré-requisitos para implementação do KMCanvas, portanto, pode ser utilizado por organizações de quaisquer portes e nas mais diversas áreas de negócios.

Como foi explicado anteriormente, é recomendado preencher o KMCanvas pelo bloco diretrizes estratégicas e ter a sequência: *stakeholders*, alinhamento estratégico, necessidades, processos do conhecimento, resultados, competências, espiral do conhecimento, gestão documental, plataforma digital, estratégias de disseminação, execução do projeto, indicadores e maturidade. Mas, o KMCanvas é suficientemente flexível e adaptável, suportando a modificação do fluxo, dependendo do projeto de GC.

A integração do conhecimento é um ponto alto do KMCanvas, mas deve ser perseguido em toda a sua construção. É importante revisar todo o KMCanvas depois de preenchido e verificar se foi contemplado o conhecimento tácito e o explícito. Outro aspecto para verificação é se foi privilegiado os processos da GC, como a criação, retenção, transferência, utilização, implementação de uma ferramenta de GC, integrando todo o ciclo do conhecimento na organização.

## Conclusões

O uso do KMCanvas para implementação da GC é uma escolha inovadora para o alcance de vantagens competitivas das organizações. Com o KMCanvas, os projetos de GC serão mais assertivos, de modo a alcançar resultados positivos sem deixar de lado a simplicidade, ponto favorável para uma mentalidade ágil.

Com o correto preenchimento e finalização dos blocos KMCanvas é obtido um quadro único com um rico conteúdo disposto em 13 blocos. É utilizado um método ágil para conduzir o projeto, valendo-se da flexibilidade e da adaptabilidade e preservando-se a simplicidade para entendimento e visualização.

Não faz parte de um Canvas executar metodologias ou frameworks em seus blocos. A título de exemplo de como poderia avançar na execução, os processos descritos no bloco processos do conhecimento da fase estruturação poderão ser modelados por meio da BPMN, notação que foi recomendada no KMCanvas.

Portanto, uma vez finalizado todo o preenchimento do KMCanvas, espera-se que os projetos sejam iniciados, o que foi preconizado no bloco execução do projeto, com as definições do projeto, prazos, custos, premissas, restrições, riscos e a metodologia ágil a ser utilizada na execução do projeto, para que resultados concretos sejam alcançados com a GC.

Se ainda tiver alguma dúvida ou quiser se aprofundar no KMCanvas, sua concepção e a metodologia DS e o método DSR utilizados no projeto, o capítulo do livro poderá servir de fonte de consulta e referência. Também poderá ser consultado o site e o canal do Youtube do KMCanvas, onde há um rico material atualizado constantemente.

## Referências

ABPMP. **Guia para o gerenciamento de processos de negócio: corpo comum de conhecimento.** ABPMP BPM CBOOK v. 4, 2019.

CONARQ. CONSELHO NACIONAL DE ARQUIVOS. **Modelo de requisitos para sistemas informatizados de gestão arquivística de documentos: e-ARQ Brasil.** CONARQ/CTDE: Rio de Janeiro, 2020.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação.** 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OSTERWALDER, A. **The business model ontology: a proposition in a design science approach.** 2004. Thesis (Doctoral Thesis). University of Lausanne, Lausanne, Switzerland, 2004.

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

PMBOK. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos.** 6. ed. PMI, 2017.

WIERINGA, R. **Design science as nested problem solving.** New York: ACM, 2009.

\_\_\_\_\_. **Design science methodology: for information systems and software engineering.** New York: Springer, 2014.

ZAIDAN, F. H. **Processo de desenvolvimento de sistemas de informação como forma de retenção do conhecimento organizacional para aplicação estratégica: estudo de múltiplos casos.** 129 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Fumec, Belo Horizonte, 2008.

\_\_\_\_\_. **Aportes da arquitetura corporativa para o ambiente dos sistemas informatizados de gestão arquivística de documentos:** aplicação em companhia de energia elétrica. 2015. 176 f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Escola de Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2015.

\_\_\_\_\_. **Gestão do conhecimento: introdução ao KMCanvas.** <Capítulo em publicação>. Curitiba: Editora CRV, 2021.

## Sobre o Autor: Fernando Hadad Zaidan

Construí uma sólida carreira de mais de 35 anos nas áreas de Tecnologia e Sistemas de Informação, com formação interdisciplinar: doutorado em Ciência da Informação pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), mestrado em Administração pela Fundação Mineira de Educação e Cultura (Fumec), bacharelado em Ciência da Computação pela Fumec, Gestão e Desenvolvimento Web-XML pela UniBH e Programação e Análise de Sistemas pela UFMG.

Minhas primeiras atividades, no início dos anos 1980, foram aulas da linguagem de programação BASIC, que rodava no sistema operacional DOS, em microcomputadores TK85, CP500, Digitus DGT100, dentre outros. Também já empreendia na Logik Software Ltda., oferecendo sistemas específicos para diversas organizações que almejavam controles por meio da microinformática, utilizando dBase 2 e dBase 3, sucedidos pelo Clipper. Treinava grandes empresas de Minas Gerais no inovador sistema de ponto eletrônico por códigos de barras.

Participei da fundação e gestão de startups na área de games com meus dois filhos, Tiago e Daniel Zaidan. Atuei como consultor nos projetos Sebraetec em parceria com a Fumsoft. Possuo experiência em projeto de P&D na Cemig (GT507, D595, GT651).

Atuo como consultor nas áreas da gestão estratégica da TI, gestão do conhecimento, transformação digital, business intelligence, arquitetura corporativa, metodologias ativas de aprendizagem, métodos ágeis de projetos e gestão de processos de negócios.

Realizo palestras em diversos congressos, simpósios e seminários. Coordeno e leciono cursos de pós-graduações Lato Sensu em diversas instituições de ensino. Sou professor e pesquisador de mestrado do Instituto de Educação Tecnológica (Ietec), priorizando as pesquisas sustentadas pelas metodologias design science e revisão sistemática de literatura.

Possuo publicações em congressos nacionais e internacionais, periódicos, livros

e capítulos, com premiações de best paper. Sou membro avaliador do Talento Profissional, do programa de empreendedorismo, e das empresas mais inovadoras no uso da TI. Reviso publicações de congressos e periódicos científicos. Recentemente, criei o Knowledge Management Canvas (KMCanvas), um Canvas para implementação da gestão do conhecimento.



# Contatos



[www.kmcanvas.com.br](http://www.kmcanvas.com.br)  
[www.fernandozaidan.com.br](http://www.fernandozaidan.com.br)



[contato@fernandozaidan.com.br](mailto:contato@fernandozaidan.com.br)



Fernando Zaidan