

# Análise de modelos de implantação da gestão do conhecimento para uma incubadora de empresas

## **Ieda Pelógia Martins Damian**

Doutora em Administração de Organizações pela Universidade de São Paulo (USP) – SP - Brasil.

Professora da Universidade de São Paulo (USP) - Ribeirão Preto, SP - Brasil.

Professora da Universidade Estadual Júlio de Mesquita Filho (Unesp) - Marília, SP - Brasil.

<http://lattes.cnpq.br/6732213490679586>

E-mail: iedapm@usp.br

## **Flávia Helena Barioni Zancheta**

Graduanda em Biblioteconomia e Ciência da Informação pela Universidade de São Paulo (USP) -

Ribeirão Preto, SP - Brasil.

<http://lattes.cnpq.br/4646926776832178>

E-mail: flavia.zancheta@usp.br

## **Reinaldo Tsuyoshi Igarashi**

Mestre em Administração de Organizações pela Universidade de São Paulo (USP) - Ribeirão Preto, SP - Brasil.

Professor da Fundação Educacional de Ituverava (FEI) – MG - Brasil.

Consultor da Supera - Incubadora de Empresas de Base Tecnológica e do Supera Parque de Inovação e Tecnologia - Ribeirão Preto, SP - Brasil.

<http://lattes.cnpq.br/5718035820062249>

E-mail: reinaldo@superaparque.com.br

## **Dalton Siqueira Pitta Marques**

Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de São Carlos (UFSCar) - São Carlos, SP - Brasil.

Gerente de Desenvolvimento do Supera Parque de Inovação e Tecnologia - Ribeirão Preto, SP - Brasil.

<http://lattes.cnpq.br/6878685558677697>

E-mail: daltonspm@superaparque.com.br

Data de submissão: 03/04/2019. Data de aceite: 26/06/2019. Data de publicação:

## **RESUMO**

O conhecimento vem ocupando posição de destaque tanto no contexto organizacional quanto no contexto acadêmico, com destaque para a área da ciência da informação. Para que as organizações possam usufruir dos benefícios advindos do conhecimento, é necessário que ele seja gerido adequadamente. Para tanto, existem na literatura modelos para a implantação da gestão do conhecimento, porém a maioria dos modelos é voltada para empresas privadas de grande porte. Diante desse cenário, esta pesquisa tem como objetivo analisar qual o modelo mais adequado para a implantação da gestão do conhecimento para uma incubadora de empresas do setor público. Para tanto, foi realizado um levantamento bibliográfico sobre os principais modelos de implantação da gestão do conhecimento para que suas características, seus componentes e suas metodologias pudessem ser avaliados. De acordo com os resultados encontrados, foi possível verificar que as características que diferenciam as organizações públicas das organizações privadas influenciam na escolha do modelo mais adequado para a implantação da gestão do conhecimento. A pesquisa conclui que o modelo mais adequado para a implantação da gestão do conhecimento para incubadora de empresas pesquisada que pertence ao setor público é o Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira.

**Palavras-chave:** Gestão do conhecimento. Modelos de implantação. Incubadora de empresas. Administração pública.

## **Análisis de modelos de implementación de gestión de conocimiento para una incubadora de empresas**

### **ABSTRACT**

*Knowledge has been occupying a prominent position both in the organizational context and in the academic context, especially in the area of Information Science. In order for organizations to benefit from the benefits of knowledge, it must be properly managed. For this, there are models in the literature for the implantation of knowledge management; however, the majority of these models is directed to big private companies. In view of this scenario, this research aims to analyze the most appropriate model for the implementation of knowledge management for an incubator business of public sector. For that, a bibliographic survey was carried out on the main models of knowledge management implementation so that its characteristics, its components and its methodologies could be evaluated. According to the results, it was possible to verify that the characteristics that differentiate public organizations from private organizations influence the choice of the most appropriate model for the implementation of knowledge management. Thus, this research concludes that the most appropriate model for the implementation of knowledge management for business incubators surveyed that belongs to the public sector is the Knowledge Management Model for the Brazilian Public Administration.*

**Keywords:** *Knowledge management. Implantation models. Business incubator. Public administration.*

## **Analysis of knowledge management implementation models for a business incubator**

### **RESUMEN**

*El conocimiento viene ocupando una posición de destaque tanto en el contexto organizacional y en el contexto académico con destaque para la Ciencia de la Información. Para que las organizaciones puedan disfrutar de los beneficios derivados del conocimiento, es necesario que el mismo sea gestionado de forma adecuada. Para ello, existen en la literatura modelos para la implantación de la gestión del conocimiento, pero la mayoría de estos modelos esta dirigida a empresas privadas de gran porte. En este escenario, esa investigación tiene como objetivo analizar cuál es el modelo más adecuado para la implantación de la gestión del conocimiento para una incubadora de empresas del sector público. Para ello, se realizó un levantamiento bibliográfico sobre los principales modelos de implantación de la gestión del conocimiento para que sus características, sus componentes y sus metodologías pudieran ser evaluados. De acuerdo con los resultados encontrados, fue posible verificar que las características que diferencian a las organizaciones públicas de las organizaciones privadas influyen en la elección del modelo más adecuado para la implantación de la gestión del conocimiento. Así esta investigación concluye que el modelo más adecuado para la implantación de la gestión del conocimiento para incubadora de empresas investigada que pertenece al sector público es el Modelo de Gestión del Conocimiento para la Administración Pública Brasileña.*

**Palabras clave:** *Gestión del conocimiento. Plantillas de implementación. Incubadora de empresas. Administración pública.*

## INTRODUÇÃO

A implantação efetiva da gestão do conhecimento (GC), de acordo com Furlanetto e Oliveira (2008), requer planejamento e aplicação prática de ações estratégicas que devem ocorrer por meio de práticas administrativas que privilegiem a disseminação e o compartilhamento do conhecimento em todos os níveis hierárquicos e que levem em consideração as características particulares de cada organização e dos ambientes em que estão inseridas. A afirmação dos autores pode esclarecer porque existem muitos casos de fracasso de implantação de GC, além de ser norteador para esta pesquisa que busca identificar o modelo mais adequado para a implantação da GC em uma incubadora de empresas pertencente à administração pública.

Essencial para que as organizações públicas possam alcançar resultados relevantes e almejados, a GC na administração pública, de acordo com Batista (2012), deve ser entendida como

(...) um método integrado de criar, compartilhar e aplicar o conhecimento para aumentar a eficiência; melhorar a qualidade e a efetividade social; e contribuir para a legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade na administração pública e para o desenvolvimento brasileiro (BATISTA, 2012, p. 49)

O que motiva as organizações privadas a implantarem a GC, conforme Mallmann (2012), é a possibilidade de torná-las mais competitivas por meio da criatividade e da inovação, enquanto as motivações para as organizações públicas são a possibilidade de se tornarem mais ágeis, menos burocráticas e, assim, oferecer atendimento de melhor qualidade à população. As diferenças motivacionais em relação à implantação da GC interferem diretamente na escolha do modelo mais adequado para tal implantação.

A importância e a necessidade de um modelo de implantação de GC específico para o setor público, de acordo com Batista (2012), deve-se ao fato de que os contextos organizacionais dos setores público e privado são diferentes, apresentam sistemas de avaliação e de valores distintos, o que altera a

implementação da estratégia de GC e justifica o desenvolvimento de modelos específicos de GC para o setor público, em vez de adotar modelos do setor privado.

Para reforçar a necessidade de um modelo de implantação de GC voltado à administração pública, Batista (2012) ressalta duas premissas: a primeira diz respeito ao público-alvo, que nas organizações públicas são cidadãos, usuários, servidores públicos, governos municipal e estadual, sindicatos, associações de classe, entre outros. Já as empresas privadas buscam prestar serviços de qualidade aos clientes para garantir retorno de investimento a seus acionistas. A segunda premissa está relacionada com os resultados da GC: enquanto as organizações privadas consideram a GC uma ferramenta relevante de inovação de processos, produtos e serviços por meio da qual é possível aumentar sua produtividade e lucratividade, o foco da inovação no setor público é aumentar a eficiência e melhorar a qualidade dos serviços públicos.

Por meio de uma revisão sistemática de literatura, Batista (2012) percebeu a escassez de pesquisas que propusessem modelos específicos de implantação de gestão do conhecimento para organizações públicas. Após tal constatação, o autor ressalta a importância de construir um modelo com as seguintes características:

- ser simples;
- ser prático;
- ter definição clara, objetiva e contextualizada de GC para a administração pública;
- contemplar as partes interessadas da administração pública, em especial o cidadão e a sociedade;
- ter sólida fundamentação teórica baseada em revisão sistemática de literatura sobre modelos de GC (KM Frameworks) para a administração pública e na análise de modelos utilizados por organizações públicas e privadas;

- ser relevante e útil para as entidades dos poderes Executivo, Judiciário e Legislativo, dos níveis federal, estadual e municipal e da administração pública direta e indireta;
- ter linguagem e conteúdo adequados à administração pública;
- estar relacionado com as iniciativas da administração pública na área de excelência em gestão pública (em especial o Programa Nacional da Gestão Pública e Desburocratização) e, conseqüentemente, que associe GC com resultados institucionais ou desempenho organizacional;
- contemplar fatores críticos de sucesso na implementação da GC;
- ter uma abordagem híbrida, isto é, uma combinação das abordagens prescritiva e descritiva; e
- ser acompanhado de um manual de implementação de GC com orientações sobre como: i) avaliar a GC com base em critérios (fatores críticos de sucesso ou viabilizadores); ii) identificar pontos fortes e oportunidades de melhoria na avaliação da GC; iii) identificar as lacunas de conhecimento; iv) definir a visão e a estratégia de GC ; v) medir os resultados da estratégia; e vi) elaborar, implementar e acompanhar plano estratégico de GC que contemple ferramentas e tecnologias de GC (BATISTA, 2012, p. 19-20).

Uma vez demonstradas a necessidade e a importância de um modelo de implantação da GC em contextos organizacionais públicos, realizou-se uma análise de modelos de implantação da GC relevantes, tanto em meio acadêmico quanto no contexto das organizações, com intuito de analisar as características de cada modelo, e assim identificar o mais indicado para uma incubadora de empresas do setor público.

## MODELOS DE IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO

A American Productivity & Quality Center (APQC) considera a GC uma prática comercial amplamente aceita e realiza, desde 1995, estudos para analisar os ganhos comerciais que a GC pode trazer para as organizações, com especial destaque para o retorno sobre o investimento (ROI). Com esse intuito, a APQC (2003) desenvolveu um método para implantação da GC denominado *Road Map for Knowledge Management Results* que, de acordo com Batista (2012, p. 29), tem os seguintes objetivos:

[...] i) avaliar se as organizações estão implementando de maneira efetiva a GC; ii) descrever os passos fundamentais para a efetiva implementação da GC; iii) ajudar a organização a identificar em que estágio ela se encontra no processo de implementação da GC; e iv) mostrar como começar e indicar a direção mais adequada.

O método proposto pela APQC é constituído de cinco estágios de implementação: i) início; ii) desenvolvimento da estratégia; iii) desenho e implementação de práticas de Gestão do Conhecimento; iv) expansão e apoio; e v) institucionalização da GC. Em cada estágio há a descrição – por meio de assertivas – de acontecimentos importantes, objetivos, atores-chave e seus papéis, estrutura organizacional e governança necessárias, formas de medição e aspectos relacionados a orçamento e finanças.

A justificativa para a apresentação do *Road Map for Knowledge Management Results* nesta pesquisa se deve ao fato de se tratar de um modelo, conforme descrito anteriormente, que há muitos anos é fortemente embasado por estudos realizados pela APQC, entidade reconhecida pela qualidade dos trabalhos que realiza.

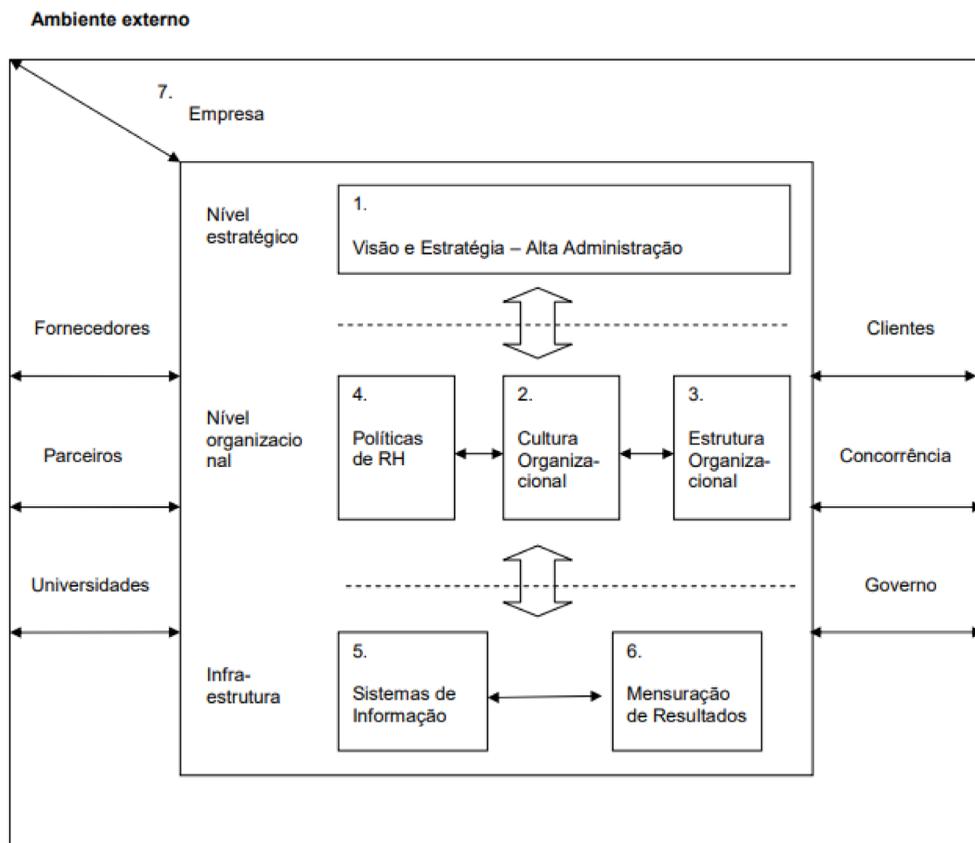
Terra (2005) propôs um modelo para a implantação da GC composto por sete dimensões da atividade gerencial que devem integrar a gestão do conhecimento na empresa:

1. Estratégia: representada pela alta administração da organização que deve definir as áreas de conhecimento nas quais seus colaboradores devem focar o aprendizado, manter clara a estratégia empresarial e definir metas desafiadoras e motivacionais;

2. Cultura organizacional: voltada à inovação, aprendizagem contínua e otimização das áreas da empresa como política da alta administração;
3. Estrutura organizacional: deve proporcionar alto grau de autonomia às equipes e valorizar as competências individuais;
4. Gestão de recursos humanos: definição de políticas voltadas à aquisição, geração, difusão e armazenamento do conhecimento da organização;
5. Sistemas de informação: enfoca a integração entre os sistemas de modo a otimizar os processos de geração, difusão e armazenamento de conhecimento;
6. Mensuração de resultados: avalia, sob várias perspectivas (financeira, operacional e estratégica), o capital intelectual disponível na organização; e
7. Aprendizado com o ambiente: cuida da necessidade crescente das empresas de se engajarem em processos de aprendizagem com o ambiente em que atuam, por intermédio de outras empresas ou mesmo de estreitamento das relações com clientes e fornecedores.

O autor desenvolveu um diagrama que representa graficamente o seu modelo de GC, conforme mostra a figura 1:

Figura 1 – Modelo de sete dimensões da gestão do conhecimento de Terra



Fonte: Terra (2005).

O modelo de Terra (2005) foi desenvolvido após a realização de uma pesquisa empírica que envolveu número expressivo de empresas brasileiras. Essa situação justifica a escolha desse modelo para ser apresentado neste estudo, uma vez que considera o contexto brasileiro para a aplicação da GC.

O Organizational Knowledge Assessment (OKA) é um método para avaliação de GC desenvolvido por Fonseca (2006) para o Banco Mundial, que possibilita verificar o nível de preparação da organização para GC por meio da identificação dos pontos fortes e fracos nas principais áreas relacionadas à GC, fazendo com que as organizações possam agir de modo proativo, e assim se diferenciarem no mercado com produtos mais relevantes e mais intensivos em conhecimento. O Método OKA é composto por três elementos essenciais (pessoas, processos e sistemas) que, de acordo com a autora supracitada, possibilitam a operacionalização de ações de GC nas organizações.

De acordo com Fresneda *et al.* (2009), as dimensões do modelo OKA, apresentados na figura 2, são constituídos pelos seguintes elementos:

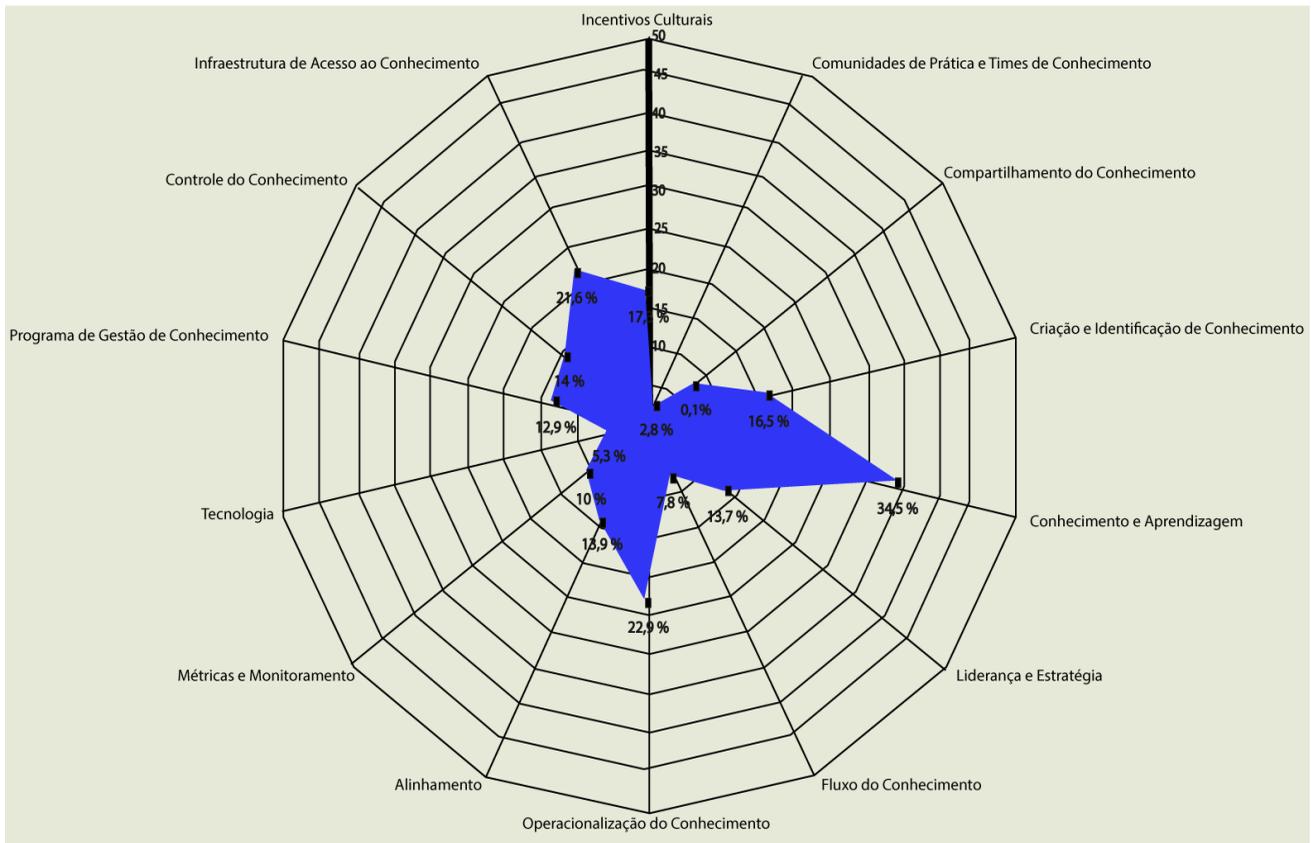
- Dimensões do Elemento Pessoas: Cultura & Incentivos; Criação e Identificação de Conhecimento; Compartilhamento de Conhecimento; Comunidades de Prática e Times de Conhecimento; Conhecimento & Aprendizado.
- Dimensões do Elemento Processos: Liderança & Estratégias; Fluxo de Conhecimento; Operacionalização do Conhecimento; Alinhamento; Métricas e Monitoração.
- Dimensões do Elemento Sistemas: Infraestrutura Tecnológica de GC; Infraestrutura de acesso; Gerência de Conteúdo; Suporte e Gerência do Programa de GC.

Figura 2 – Elementos e dimensões do Modelo OKA



Fonte: Fresneda *et al.* (2009).

Figura 3 – Diagrama com as pontuações por dimensão do conhecimento



Fonte: Fresneda *et al.* (2009).

Conforme Mallmann (2012), as dimensões do OKA são caracterizadas por métricas traduzidas em 205 questões, com o total aproximado de 1.200 alternativas de respostas, que formam o instrumento de levantamento de dados. As respostas de cada questão, ainda segundo o autor (2012, p. 91), “são submetidas a um método de ponderação que gera um valor para cada uma das 14 dimensões do conhecimento. As pontuações de cada dimensão são utilizadas para gerar um diagrama tipo radar”. A figura 3 demonstra a estrutura do método. As principais características do modelo OKA que justificam a sua apresentação nesta pesquisa são: ter sido desenvolvido por uma instituição de renome internacional, como é o caso da ONU, e ser constituído pelas dimensões processo, pessoas e sistemas, que representam os pilares da gestão do conhecimento. Além disso, esse modelo já foi utilizado por diversas organizações brasileiras, como demonstrado pelas pesquisas de Fresneda *et al.* (2009).

A APO (2009), segundo Batista (2012), desenvolveu uma metodologia de implementação da GC constituída por três níveis:

- 1) aceleradores – constituído por liderança, tecnologia, pessoas e processos;
- 2) processo de GC - composto pelos passos de identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar conhecimento; e
- 3) resultados – produtividade, qualidade, lucratividade e crescimento.

Esse método, adaptado à realidade das pequenas e médias empresas da Ásia, é formado pelas seguintes etapas e passos:

- Descobrir: descubra onde você está e crie um *business case*;

- Desenhar: desenvolva uma estratégia de GC; identifique programas em potencial; desenhe processos e formule um plano de implementação, alinhando GC com a estratégia organizacional;
  - Desenvolver: formule um plano piloto e conduza uma revisão após a ação; e
  - Implementar: implemente um plano para toda a organização; lide com a resistência à GC; desenvolva um plano de comunicação e avalie continuamente (BATISTA, 2012).
- e) Modelo de Atores e Recursos (MAR): define os tipos de atores e recursos envolvidos nas atividades empresariais;
- f) Modelo de Requisitos e Componentes Técnicos (MRCT): tentativa inicial para definir a estrutura e propriedades do sistema de informação que irá apoiar as atividades do negócio.

Uma das características da metodologia APO que a destaca dos demais modelos de implantação de GC e que fez com que tal metodologia fosse apresentada neste trabalho se deve ao fato de considerar o contexto de pequenas e médias empresas, uma vez que a maioria dos modelos é voltado a grandes organizações. Essa característica é relevante para este trabalho, uma vez que a organização envolvida não é de grande porte.

Castillo e Cazarini (2009) desenvolveram um modelo de implantação da GC baseado na metodologia de modelagem Enterprise Knowledge Development (EKD), uma vez que esta possibilita analisar, entender, desenvolver e documentar um negócio e seus componentes de forma sistemática. O modelo proposto pelos autores é composto pelos seguintes submodelos ou componentes:

- a) Modelo de Objetivos (MO): focado na descrição de objetivos de uma empresa e todas as questões associadas para atingi-los; descreve o que a organização quer alcançar ou evitar e quando;
- b) Modelo de Regras do Negócio (MRN): usado para definir e manter explicitamente as regras que controlam a organização;
- c) Modelo de Conceitos (MC): utilizado para definir “coisas” e “fenômenos” abordados nos outros modelos;
- d) Modelo de Processos do Negócio (MPN):

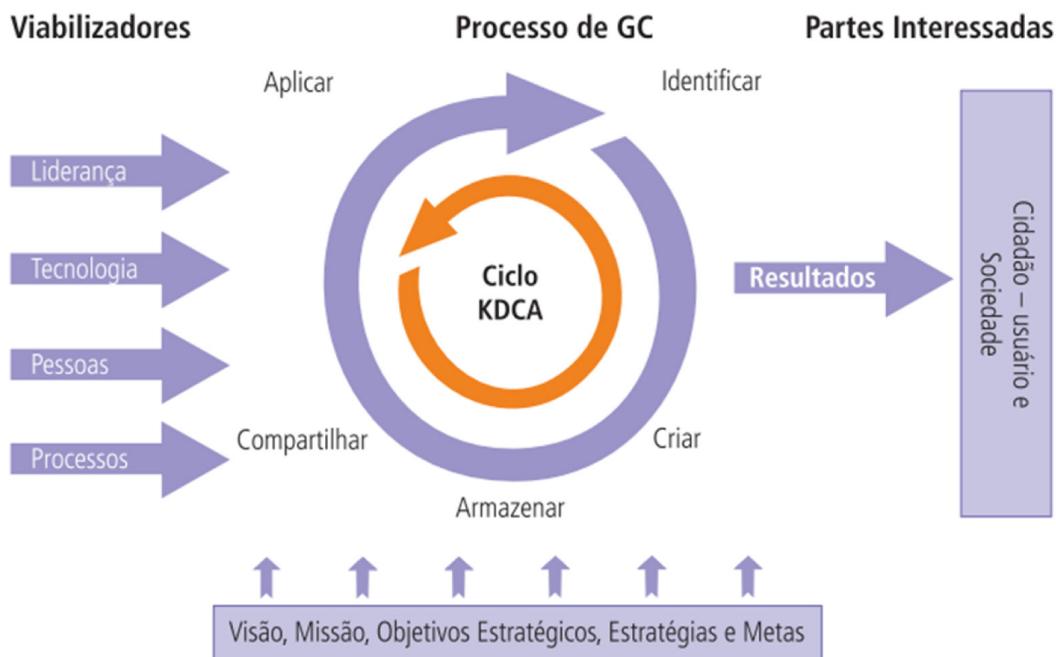
A apresentação do modelo de Castillo e Cazarini (2009) foi considerada porque, além de ser embasada em uma ferramenta muito consolidada como é o caso do EKD, considera o contexto nacional, algo relevante para esta pesquisa, que tem como objeto de estudo uma organização brasileira.

Batista (2012) desenvolveu o Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira (MGCAPB), no qual os componentes utilizados foram os seguintes:

- Direcionadores estratégicos: é essencial alinhar a GC com a visão de futuro, a missão institucional, os objetivos estratégicos e as metas, de modo que a GC possa servir como instrumento para alcançar os resultados organizacionais;
- Fatores críticos de sucesso ou viabilizadores da GC: compostos por (1) liderança que apresenta e reforça a visão, os objetivos e as estratégias de GC e estabelece a estrutura de governança e os arranjos institucionais que servem para formalizar os projetos de GC; (2) tecnologia que torna possível acelerar os processos de GC por meio de ferramentas desenhadas para criar, armazenar, compartilhar e aplicar conhecimento; pessoas que captam, criam, armazenam, compartilham e aplicam conhecimento; e processos que, sistematizados e modelados com o conhecimento adequado, contribuem para melhorar o desempenho organizacional;

- Processo de GC: atividade necessária para identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar o conhecimento de maneira sistemática para que os objetivos organizacionais possam ser alcançados;
- Ciclo KDCA: diz respeito às atividades do processo de GC que devem ser executadas com intuito de obter resultados como aumentar a eficiência e melhorar a qualidade. Destacam-se as seguintes etapas: (1) K de *Knowledge* (conhecimento), onde são definidas as metas de melhoria e os métodos para atingir as metas propostas com foco no conhecimento; D de *Do* (executar), voltado, entre outras tarefas, às atividades de educação e treinamento; C de *Check* (verificar), onde se checam os resultados das tarefas executadas; e A de *Action* (atuar), relacionado às atividades que devem ser executadas para que a organização atue corretivamente caso as metas não tenham sido atingidas;
- Resultados da GC: que podem ser (1) imediatos, como no caso da aprendizagem e inovação que levam ao incremento da capacidade de realização do indivíduo, da equipe, da organização e da sociedade na identificação, na criação, no armazenamento, no compartilhamento e na aplicação do conhecimento; ou (2) finais que são consequência dos resultados imediatos como o aumento da eficiência; a melhoria da qualidade, entre outros;
- Partes interessadas que são o cidadão-usuário e a sociedade. É preciso gerenciar o conhecimento sobre os cidadãos-usuários para que a organização pública possa cumprir sua missão e atender às necessidades e às expectativas em relação aos serviços prestados, além de identificar as necessidades e as expectativas da sociedade em geral. A figura 4 apresenta os componentes do modelo.

Figura 4 – Componentes do MGCAPB



Fonte: Batista (2012).

O MGCAPB foi escolhido para ser aqui apresentado por se tratar de um modelo que, além de considerar o contexto brasileira, é voltado às organizações públicas, ou seja, características relevantes e condizentes com a realidade da Supera Incubadora, a organização analisada neste estudo.

Após a apresentação dos modelos de implantação da GC, é possível desenvolver as considerações acerca do modelo mais adequado para ser utilizado em uma incubadora de empresas do setor público.

## MATERIAL E MÉTODOS

Com o intuito de verificar o modelo de implantação de GC mais adequado para uma incubadora de empresas do setor público, foi realizado um levantamento bibliográfico em que os principais modelos, bem como suas características, objetivos e componentes pudessem ser detalhadamente avaliados. A incubadora de empresas envolvida neste estudo é a Supera Incubadora, que faz parte do Supera Parque.

O Supera Parque, resultado do convênio entre a Universidade de São Paulo (USP), a Prefeitura Municipal de Ribeirão Preto e a Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Ciência, Tecnologia e Inovação do Estado de São Paulo, é um ambiente voltado à inovação e à transferência de conhecimento, com o objetivo de atrair empresas tecnológicas de áreas da saúde, biotecnologia, tecnologia da informação e bioenergia.

A Supera Incubadora, foco deste estudo, encarrega-se de receber *startups* e promover sua integração com empresas nacionais e internacionais de base tecnológica consolidadas. Para tanto, oferece apoio para a criação de novos negócios, disponibiliza infraestrutura básica para o empreendimento, assessoria, capacitação, entre outros serviços.

O principal objetivo da Supera Incubadora é fornecer ferramentas e soluções para a criação, desenvolvimento e aprimoramento de empresas, no que diz respeito aos aspectos tecnológicos, gerenciais, mercadológicos e de recursos humanos e, assim, contribuir, de modo efetivo para o desenvolvimento socioeconômico de Ribeirão Preto e região, por meio de oportunidades de trabalho, de expansão das áreas tecnológicas e da aceleração de *startups* no Brasil.

A contribuição do Supera Parque e da Supera Incubadora para o desenvolvimento anteriormente descrito tem sido efetivo, o que pode ser comprovado pelos seguintes números: apenas em 2018, as parcerias entre empreendedores de Ribeirão Preto cresceram 175%, 549 novas parcerias foram efetivadas, sendo realizados 543 eventos ligados ao empreendedorismo em Ribeirão Preto, impactando mais de 20 mil pessoas.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

Para que os modelos de implantação da GC pudessem ser analisados e comparados, a tabela 1 foi desenvolvida com o intuito de destacar as principais características dos modelos a serem analisados.

Tabela 1 – Principais características dos modelos de implantação de GC analisados

Modelo	Autoria	Objetivos	Composição
<i>Road Map for Knowledge Management Results</i>	<i>American Productivity &amp; Quality Center (APQC, 2003)</i>	Analisar os ganhos comerciais que a GC pode trazer as organizações, com destaque para o ROI	Cinco estágios de implementação: 1) início; 2) desenvolvimento da estratégia; 3) desenho e implementação de práticas de Gestão do Conhecimento; 4) expansão e apoio; e 5) institucionalização da GC.
Modelo de sete dimensões da Gestão do Conhecimento	Terra (2005)		Sete dimensões: 1) estratégia; 2) cultura organizacional; 3) estrutura organizacional; 4) gestão de recursos humanos; 5) sistemas de informação; 6) mensuração de resultados; e 7) aprendizado com o ambiente.
<i>Organizational Knowledge Assessment (OKA)</i>	Fonseca (2006)	Verificar o nível de preparação da organização para GC por meio da identificação dos pontos fortes e fracos nas principais áreas relacionadas à GC	Composto 14 dimensões agrupadas em três elementos essenciais (pessoas, processos e sistemas). Dimensões do Elemento Pessoas: Cultura & Incentivos; Criação e Identificação de Conhecimento; Compartilhamento de Conhecimento; Comunidades de Prática e Times de Conhecimento; Conhecimento & Aprendizado. Dimensões do Elementos Processos: Liderança & Estratégias; Fluxo de Conhecimento; Operacionalização do Conhecimento; Alinhamento; Métricas e Monitoração. Dimensões do Elemento Sistemas: Infraestrutura Tecnológica de GC; Infraestrutura de acesso; Gerência de Conteúdo; Suporte e Gerência do Programa de GC.
Metodologia de implementação da GC	APO (2009)	Adaptar um modelo de implantação de GC à realidade das pequenas e médias empresas da Ásia	Três níveis: 1) aceleradores; 2) processo de GC; e 3) resultados.
Modelo de implantação da GC	Castillo e Cazarini (2009)	Desenvolver um modelo de implantação da GC baseado na metodologia de modelagem <i>Enterprise Knowledge Development (EKD)</i>	Seis componentes ou submodelos: 1) Modelo de Objetivos; 2) Modelo de Regras do Negócio; 3) Modelo de Conceitos; 4) Modelo de Processos do Negócio; 5) Modelo de Atores e Recursos; e 6) Modelo de Requisitos e Componentes Técnicos.
Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira	Batista (2012)	Desenvolver um modelo para a implantação da GC voltado à administração pública brasileira	Seis componentes: 1) direcionadores estratégicos; 2) fatores críticos de sucesso ou viabilizadores da GC; 3) processo de GC; 4) ciclo KDCA; 5) resultados da GC; e 6) partes interessadas.

Fonte: Elaborada pelos autores.

Conforme demonstrado na tabela 1, o *Road Map for Knowledge Management Results* foi desenvolvido com o objetivo de analisar os ganhos comerciais que a GC pode trazer às organizações, com destaque para o ROI. Conforme já explanado anteriormente, ganhos comerciais e indicadores financeiros como o ROI são utilizados por organizações privadas que visam lucro e não por organizações públicas que visam melhorar a qualidade dos serviços prestados à população. Como a organização envolvida nesta pesquisa é pública e tem como foco principal ser um ambiente voltado à inovação e a transferência de conhecimento, a utilização de modelos de implantação de GC que utilizavam indicadores financeiros como mensuração de resultados não é adequado. Por este motivo, o *Road Map for Knowledge Management Results* não parece ser o mais adequado para ser utilizado na Supera Incubadora. Além disso, em seu estudo para o desenvolvimento de tal metodologia, a APQC considera grandes empresas multinacionais como IBM, Shell, Chevron Texaco, Dow Chemical, entre outras que apresentam um contexto muito diferente do que a Supera Incubadora se encontra.

O fato de não considerar o *Road Map for Knowledge Management Results* como o mais adequado para ser utilizado na Supera Incubadora ganha respaldo na postura da APQC de destacar a característica comercial e dos ganhos comerciais da GC, algo não condizente com a realidade de organização pesquisada.

O Modelo de Terra (2005), segundo Batista (2012), apesar de contemplar a dimensão “Mensuração de Resultados”, não relaciona detalhadamente a GC com desempenho organizacional, algo importante para as organizações públicas. O objetivo do modelo apresentado por Terra (2005) é, segundo Batista (2008), identificar se as práticas gerenciais estão mais ou menos associadas à uma gestão proativa do conhecimento e, assim, classificar as organizações como “empresa atrasada”, “empresa tradicional” e “empresa que aprende”.

O intuito da pesquisa aqui realizada não é classificar a organização estudada segundo algum critério. Além disso, ao fazer uso de classificações, é utilizada a denominação “empresa”, que indica ser uma organização privada com características distintas das organizações do setor público, que é o caso da organização analisada neste trabalho.

Em relação ao método OKA, Batista (2012, p. 31) afirma que as questões utilizadas pelo método “[...] foram redigidas em uma linguagem voltada para o setor privado e o método não considera as diferenças entre as organizações públicas e privadas”. O autor observa ainda que o OKA é um método complexo, o que dificulta sua implementação nas organizações públicas.

Devido à sua natureza quantitativa, o OKA

[...] por si só não possibilita identificar e diagnosticar a situação detalhada de uma organização quanto às condições do ambiente e da cultura organizacional, aos processos e práticas existentes e à disponibilidade de recursos relacionados à GC. (MALLMANN, 2012, p. 28)

Além de ser, segundo Mallmann (2012), um método complexo, Fonseca (2006) ressalta que o OKA é mais adequado ao diagnóstico de grandes organizações.

O tamanho da organização é um provável fator significativo, que influencia nas respostas às perguntas. Organizações de menor porte tendem a não ter os recursos necessários para realizar muitas das atividades de GC ou não possuem grande parte da infraestrutura abordada em perguntas do OKA. (MALLMANN, 2012, p. 92)

Para a utilização do OKA no contexto da administração pública brasileira, uma série de medidas precisam ser tomadas, como traduzir o questionário utilizado para o português; adaptar os conceitos e terminologias utilizados no questionário para o contexto brasileiro; desenvolver um software de apoio para automação do método OKA; traduzir a informação básica sobre o método OKA para o português. Estas ações, por vezes, se mostram complexas e como, na maioria das vezes, as organizações não dispõem de pessoas para executá-las, o método acaba por não ser utilizado.

De acordo com Fonseca, Torres e Garcia (2019), as pesquisas e aplicações já realizadas com o método OKA se concentram em organizações de grande porte, de modo que os estudos mostram que ajustes são necessários.

Fresneda *et al.* (2009) ressaltam que para a utilização do método OKA é preciso enfrentar o desafio de identificar quais são as principais adequações que precisam ser feitas para que o método possa ser utilizado por organizações públicas brasileiras. Outra dificuldade destacada por Camões (2010) é o fato de o OKA não possuir uma metodologia que auxilie e oriente as organizações na sua aplicação.

As características do método OKA destacadas pelos autores supracitados, como utilizar questões redigidas em uma linguagem voltada para organizações privadas, não levar em consideração as principais diferenças entre as organizações públicas e privadas, ser complexo e de natureza quantitativa, mostrar-se mais adequado ao diagnóstico de grandes organizações, além de necessitar de uma série de adequações complexas, faz com que sua implementação em organizações públicas apresente altos níveis de dificuldades, o que pode comprometer os resultados alcançados. Deste modo, o método OKA não se mostra como o mais adequado para ser utilizado na Supera Incubadora que, além de ser uma organização do setor público, conta com um corpo de colaboradores reduzido.

Além disso, como a Supera Incubadora ainda não possui nenhuma iniciativa de GC, as atividades de GC não são de conhecimento de seus colaboradores e, portanto, a existência de uma metodologia que auxilie na sua aplicação é extrema relevância, algo não oferecido pelo método OKA.

Como o modelo APO foi desenvolvido para contemplar as características específicas do contexto empresarial asiático, um número considerável de adaptações precisa ser feito para que o modelo possa ser utilizado por organizações públicas como também para contextos diversos do asiático. Esta situação faz que o modelo em questão não seja muito utilizado por organizações públicas brasileiras.

Diante disso, o modelo APO não pode ser considerado como o mais adequado para ser utilizado pela Supera Incubadora que faz parte de um ambiente altamente inovativo e totalmente voltado as características de organizações ocidentais.

Apesar de ser baseado na metodologia EKD que, entre outras vantagens, considera a modelagem organizacional, o modelo proposto por Castillo e Cazarini (2009) faz uso de uma linguagem empresarial não comumente adotada na esfera pública, além de ser complexo e de necessitar de profissionais com profundos conhecimentos acerca dos submodelos a serem trabalhados. Além da Supera Incubadora fazer parte de um contexto de organizações públicas onde a linguagem empresarial não se mostra adequada, a mesma apresenta um número reduzido de colaboradores que não possuem conhecimentos sobre os submodelos apresentados por Castillo e Cazarini (2009), o que torna inviável a utilização deste modelo pela organização em questão.

Já o MGCAPB se mostra ser, conforme define Batista (2012), um modelo genérico, holístico e específico de GC adequado à administração pública brasileira. Outra vantagem do MGCAPB destacado por seu autor, é o fato de ser tratar de um modelo híbrido, uma vez que, além de descrever os elementos essenciais da GC, também orienta como implementar a GC, algo de extrema importância para a Supera Incubadora que, como já destacado anteriormente, possui um quadro restrito de colaboradores que não possuem conhecimentos prévios sobre como implantar a Gestão do Conhecimento. Deste modo, o fato do MGCAPB oferecer um manual detalhado e didático para a implementação da GC nas instituições voltadas para a prestação de serviços públicos é de suma importância.

## CONCLUSÃO

Para verificar o modelo de implantação da gestão do conhecimento mais adequado para uma incubadora de empresas do setor público, este estudo partiu de um levantamento bibliográfico no qual os principais modelos de GC foram detalhadamente estudados.

Como objeto de análise, foi escolhida a Supera Incubadora, uma incubadora de empresas vinculada ao Supera Parque, que se trata de uma organização pública. A escolha pela Supera Incubadora se deu, entre outros motivos, como anteriormente explanado, pela sua importância e representatividade junto ao setor de empresas de base tecnológica.

O contexto das organizações públicas se apresenta com características próprias e específicas que o diferenciam do contexto das organizações privadas, como, por exemplo, o fato de seu público-alvo ser formado por cidadãos e não clientes, e por visar oferecer serviços de qualidade à população a que atende, e não o lucro. Essas características são muito importantes e influenciam na implantação da GC, uma vez que se sabe que o contexto apresentado pelas organizações está fortemente relacionado com o sucesso ou com o fracasso das implantações de gestão do conhecimento.

Diante do contexto das organizações públicas e dos modelos de implantação de GC aqui estudados, é possível concluir que o modelo mais adequado para a implantação da gestão do conhecimento na Supera incubadora é o Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira de Batista (2012).

Espera-se que o modelo sugerido possa ser implantado em organizações públicas, mais especificamente em incubadoras de empresas do setor público, para que mais casos de sucesso de implantação de GC possam ser alcançados e, assim, fazer com que as organizações públicas possam usufruir dos benefícios advindos da GC.

## REFERÊNCIAS

- APQC. *Measuring knowledge management*. Houston: [s.n.], 2002. Disponível em: [http://www.providersedge.com/docs/km\\_articles/Measuring\\_KM.pdf](http://www.providersedge.com/docs/km_articles/Measuring_KM.pdf). Acesso em: 20 mar. 2019.
- ASIAN PRODUCTIVITY ORGANIZATION- APO. *Knowledge management: facilitator's guide*. [S.l.:s.n.], 2009. Disponível em: [http://www.apo-tokyo.org/00e-books/IS-39\\_APO-KM-FG.htm](http://www.apo-tokyo.org/00e-books/IS-39_APO-KM-FG.htm). Acesso em: 20 mar. 2019.
- BATISTA, F. F. *Proposta de um modelo de gestão do conhecimento com foco na qualidade*. 2008. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) - Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, Universidade de Brasília, 2008.
- BATISTA, F. F. *Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão*. Brasília: Ipea, 2012.
- CAMÕES, R. J. da S. *Proposta e teste de um método de aplicação do método organizational knowledge assessment-OKA: estudo de caso em organização militar*. 2010. 163 f. Dissertação (Mestrado em Informática) - Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2010.
- CASTILLO, L. A. M.; CAZARINI, E. W. Modelo integrado para a implantação da gestão do conhecimento, *GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas*, n. 4, p. 61-77, out-dez/2009.
- FRESNEDA, P. S. V. et al. Diagnóstico da gestão do conhecimento nas organizações públicas utilizando o método organizational knowledge assessment (OKA). In: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 2., 2009, Brasília. *Anais[...]*. Brasília: CONSAD, 2009. Disponível em: <http://consad.org.br/wp-content/uploads/2013/02/DIAGN%C3%93STICO-DA-GEST%C3%83O-DO-CONHECIMENTO-NAS-ORGANIZA%C3%87%C3%95ES-P%C3%9ABLICAS-UTILIZANDO-O-M%C3%89TODO-ORGANIZATIONAL-KNOWLEDGE-ASSESSMENT-OKA2.pdf>. Acesso em: 22 mar. 2019.
- FONSECA, A. F. *Organizational Knowledge Assessment Methodology*. Washington, DC: World Bank Institute, 2006.
- FONSECA, A. F. da; TORRES, M. F. P.; GARCIA, J. C. R. Definição de Referências e Adequação do Uso do Método OKA (Organizational Knowledge Assessment) na Medição dos Elementos Necessários para Gestão do Conhecimento em Organizações de Pequeno e Médio Porte. In: SIMPOSIO IBEROAMERICANO EN GENERACIÓN, COMUNICACIÓN Y GERENCIA DEL CONOCIMIENTO, 2., 2010, Florida. *Anais[...]*. Florida: [s.n.], 2010. Disponível em: [http://www.iiis.org/cds2010/cd2010csc/gcgc\\_2010/paperspdf/la428ze.pdf](http://www.iiis.org/cds2010/cd2010csc/gcgc_2010/paperspdf/la428ze.pdf). Acesso em: 19 mar. 2019.
- FURLANETTO, A.; OLIVEIRA, M. Fatores estratégicos associados às práticas de gestão do conhecimento, *Análise*, Porto Alegre, v. 19, n. 1, p. 99-123, jan./jun. 2008.

MALLMANN, M. L. *Diagnóstico qualitativo dos processos de gestão do conhecimento pela utilização de parâmetros do método OKA: o caso da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos*. 2012. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, 2012.

SUPERA PARQUE DE INOVAÇÃO E TECNOLOGIA DE RIBEIRÃO PRETO. *Conheça o parque*. Ribeirão Preto: Supera parque, 2017. Disponível em: <http://superaparque.com.br/conheca-o-parque/>. Acesso em: 06 Fev. 2018.

SUPERA PARQUE DE INOVAÇÃO E TECNOLOGIA DE RIBEIRÃO PRETO. *Incubadora*. Ribeirão Preto: Supera parque, 2017. Disponível em: <http://superaparque.com.br/incubadora/>. Acesso em: 06 Fev. 2018.

SUPERA PARQUE DE INOVAÇÃO E TECNOLOGIA DE RIBEIRÃO PRETO. *Parcerias entre empreendedores de Ribeirão Preto cresceram 175% em 2018*. Ribeirão Preto: Supera parque, 2017. Disponível em: <http://superaparque.com.br/noticia/290/parcerias-entre-empresarios-de-ribeirao-preto-cresceram-175-em-2018/>. Acesso em: 06 Fev. 2018.

TERRA, J. C. C. *Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.