

Gestão do conhecimento como catalisadora da inovação: um estudo de caso sobre a criação de um repositório para estimular o reuso de pesquisas

Knowledge Management as a catalyst for innovation: a case study on the creation of a repository to stimulate research reuse

Larriza Thurler^a, Valéria Macedo^b

^a larriza@gmail.com

^b valeria.macedo@crie.coppe.ufrj.br

Data de submissão: 18/10/2024

Data de aceite: 29/11/2024

Resumo: Este artigo analisou a criação de um repositório de conhecimento no departamento de inovação de uma organização brasileira do setor financeiro com o objetivo de impulsionar a jornada de inovação ao estimular o uso de pesquisas sobre tendências de negócios e tecnologias emergentes no setor financeiro. Através de uma análise qualitativa e quantitativa, conclui-se que o portal tem potencial para transformar conhecimento individual em organizacional e catalisar a inovação. A análise destacou que o repositório pode melhorar a eficiência organizacional, promovendo a colaboração e o compartilhamento de conhecimento, mas requer ajustes para maximizar o seu impacto e eficácia no suporte à inovação contínua. As melhorias recomendadas incluem otimização da interface do usuário, melhor integração com sistemas existentes e maior incentivo à participação dos colaboradores.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento; Inovação; Portal de Conhecimento.

Abstract: This article analyzed the creation of a knowledge repository in the innovation department of a Brazilian organization in the financial sector aiming to drive the innovation journey by encouraging the use of research on business trends and emerging technologies in the financial sector. Through qualitative and quantitative analysis, it was concluded that the portal has the potential to transform individual knowledge into organizational knowledge and catalyze innovation. The analysis highlighted that the repository can improve organizational efficiency by promoting collaboration and knowledge sharing but requires adjustments to maximize its impact and effectiveness in supporting continuous innovation. Recommended improvements include optimizing the user interface, better integration with existing systems, and increased encouragement of employee participation.

Keywords: Knowledge Management; Innovation; Knowledge Portal.

1. Introdução

A evolução de tecnologias emergentes e os novos modelos de negócios digitais elevaram a complexidade do ambiente competitivo nos vários setores econômicos. A maioria das organizações enfrentam atualmente o desafio de gerenciar eficazmente o conhecimento acumulado para apoiar inovações e aprimorar os serviços oferecidos em um mercado altamente competitivo.

A pesquisa Panorama da Gestão do Conhecimento nas Organizações Brasileiras na edição

2021/2022 realizada pela Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento identificou que na perspectiva de relevância das etapas da gestão do conhecimento, os objetivos priorizados pelas organizações em 2021 foram reter, evitar perda, armazenar e registrar conhecimento (33%), disseminar, compartilhar e transferir conhecimento (27%) e criar, desenvolver, identificar e adquirir conhecimento (27%) (SBGC 2022, p.48).

Abu-Rumman (2021) analisou diferentes métodos de compartilhamento de conhecimento nos setores bancário e financeiro, educação

com foco no ensino superior e na indústria automotiva e concluiu que organizações devem ter práticas eficazes para o compartilhamento como uma prioridade fundamental para se tornarem sustentáveis e relevantes no longo prazo. Neste cenário, a gestão do conhecimento (GC) torna-se uma ferramenta fundamental para organizar, manter atualizado e, principalmente, disseminar o conhecimento essencial, estimulando assim seu reuso, especialmente em áreas voltadas para a pesquisa e inovação (P&D) existentes nas empresas.

Conforme a norma ISO 30401 (2018), que define requisitos para sistemas de gestão do conhecimento, a GC é uma disciplina voltada à criação, aplicação, manutenção, transferência e transformação do conhecimento nas organizações. O guia BS 34401:2022, desenvolvido pela British Standards Institution, complementa essa norma oferecendo orientações para apoiar a adoção da ISO 30401 no Reino Unido. Ele enfatiza que uma gestão eficaz do conhecimento deve considerar a natureza intangível e complexa do conhecimento humano, adaptando-se ao contexto particular de cada organização.

De acordo com a consultoria McKinsey (2012), funcionários gastam 18 horas todos os dias - 93 horas por semana em média - pesquisando e coletando informações. Um estudo da Elastic revelou que as pessoas gastam 30% de seu tempo com algum trabalho que alguém já havia feito na empresa. A Pesquisa da Business Wire (2022) mostrou que 24% dos entrevistados reportaram perguntar aos colegas por documentos e informações em vez de procurar por conta própria. Esta situação reflete um problema interno relevante das organizações, que é a barreira de comunicação e compartilhamento de informações cruciais.

O objetivo principal deste artigo é compreender e/ou analisar o processo de implementação de um portal de conhecimento como ferramenta de gestão da informação e do conhecimento em uma instituição brasileira do setor financeiro. A instituição monitora o impacto da iniciativa por meio de métricas criadas para avaliar o funcionamento efetivo e agregação de valor dos usuários com a disseminação do conhecimento com foco em inovação dentro da organização.

Acredita-se que a estrutura do portal de conhecimento, aliada à acessibilidade das informações, impacta diretamente a inovação e o desenvolvimento de novos produtos e serviços.

A percepção dos usuários, expressa em feedbacks sobre a usabilidade da plataforma, proporciona insights essenciais para identificar pontos fortes e oportunidades de melhoria, facilitando ainda mais o compartilhamento e a gestão do conhecimento. O monitoramento dessas métricas é essencial para avaliar a eficácia do portal como um recurso estratégico de gestão do conhecimento.

2. Referencial teórico

A inovação e a gestão do conhecimento são temas centrais para a competitividade e a eficiência das organizações no século XXI. A inovação é um processo crucial para a competitividade organizacional, sendo frequentemente vista como a capacidade de introduzir novos produtos, serviços ou processos. O Manual de Oslo (2004), concebido pela Organization for Economic Co-operation and Development (OCDE) define inovação como a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, um novo método de marketing ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas.

A gestão do conhecimento pode ser definida como o processo de criar, compartilhar, usar e gerenciar o conhecimento e a informação de uma organização. Este processo envolve a coleta de conhecimento tácito e explícito e a sua transformação em ativos acessíveis e úteis.

Nonaka e Takeuchi (1995) desenvolveram o modelo SECI (Socialização, Externalização, Combinação e Internalização), que descreve como o conhecimento é convertido e compartilhado dentro de uma organização. A socialização envolve o compartilhamento de experiências tácitas; a externalização é o processo de articular conhecimento tácito em conceitos explícitos; a combinação é a sistematização de conceitos explícitos em um sistema de conhecimento; e a internalização é a incorporação de conhecimento explícito em experiências tácitas.

Snowden (2002) defende que os principais objetivos da gestão do conhecimento são criar condições para a inovação e permitir a melhor tomada de decisão. Segundo Snowden (2022), o conhecimento pode ser definido paradoxalmente como “coisa” e “fluxo”, sendo necessárias diversas abordagens gerenciais para

possibilitar a interação entre o conteúdo e os canais por onde o conhecimento flui, com o foco além dos “*containers*”, mas nas redes de pessoas que usam o conhecimento. Assim, o conhecimento que flui dentro de uma organização deve ser gerido para facilitar a inovação. Isso implica a necessidade de ferramentas e processos que suportem a criação e a disseminação do conhecimento.

De acordo com o Manual de Oslo (2004), a pesquisa é vista como uma forma de solução de problemas a ser utilizada em qualquer momento. “Quando os problemas surgem no processo de inovação, como infalivelmente ocorrerá, uma empresa lança mão de sua base de conhecimentos naquele momento particular (2004, p.43)”. O Manual atesta ainda que o processo de inovação é favorecido por diversas fontes de informação, sejam elas externas ou internas.

O conhecimento explicitado pode ser compartilhado em bases ou repositórios de conhecimento. Lima *et al.* (2024) comentam que na literatura a definição de base de conhecimento e repositório de conhecimento são semelhantes, e que basicamente “repositórios de conhecimento são mecanismos para administrar, armazenar e preservar conteúdos informacionais em formato eletrônico, e que podem ter como foco um assunto (repositórios temáticos) ou a produção científica de uma instituição (repositórios institucionais) (2024, p.06)”.

Dodebei (2009) apresenta os repositórios institucionais na era digital como a representação da memória eletrônica de um grupo de pessoas. Os repositórios institucionais surgem durante o ano de 2002 quando Massachusetts Institute of Technology (MIT) concebeu o software DSpace8 para as universidades implantarem novas rotinas operacionais no processo de comunicação técnico-científica.

As tecnologias de informação e comunicação têm sido utilizadas para disponibilizar bases de dados online, armazenamento de informação e conhecimento, intranets e extranets. Entende-se intranet uma rede interna onde os funcionários podem criar conteúdos, comunicar e colaborar e extranet para acessar à rede externa da organização, incluindo parceiros, fornecedores, entre outros.

Abu-Rumman (2021) identificou que intranets e extranets apresentam uma rede compartilhada com acesso limitado e controlado a informações organizacionais e recursos de

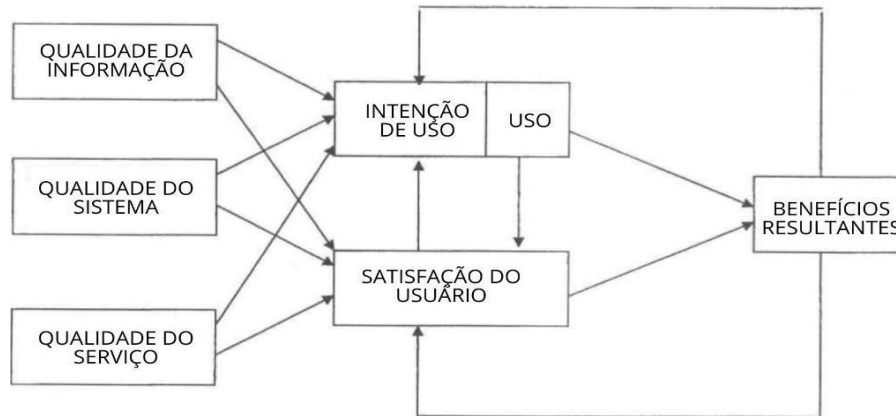
conhecimento, com a necessidade de gestão e manutenção sendo o compartilhamento limitado a essa administração. Para o autor, quando o conhecimento é efetivamente compartilhado internamente ocorre a promoção da colaboração e a inovação entre funcionários e departamentos e ainda contribui para manter o know-how crítico.

Khumalo e Mearns (2019) destacam que a ferramenta SharePoint ofertada ao mercado pela empresa Microsoft facilita o compartilhamento de conhecimento e a colaboração, reduzindo o tempo gasto na criação e entrega de relatórios. A integração com ferramentas como o Microsoft Teams permite uma colaboração mais eficiente e uma gestão centralizada do conhecimento. Plataformas como o SharePoint são amplamente utilizadas para este propósito devido à sua capacidade de integrar com outras ferramentas de colaboração e suportar diversas formas de conteúdo.

Para Dodla (2024) muitas empresas possuem diversas soluções tecnológicas para gerenciar conhecimento, mas não as utilizam ao máximo e isso acontece porque elas desconhecem as reais capacidades das ferramentas que já possuem. Ferramentas da Microsoft utilizam tecnologias que podem ajudar na centralização, organização e compartilhamento do conhecimento de forma efetiva, gerando economia e contribuindo para o alcance dos objetivos organizacionais.

Bougoulia e Glykas (2022) discutem modelos de avaliação da maturidade da GC, que medem o grau em que os ativos de conhecimento são geridos eficazmente dentro das organizações. Esses modelos ajudam a identificar estágios de desenvolvimento e áreas de melhoria, promovendo a tomada de decisões informada e a melhoria contínua.

O modelo de Sucesso de Sistemas de Informação de DeLone e McLean (2003) criado em 1992 e revisto em 2003 fornece uma estrutura para avaliar o sucesso de sistemas de informação através de seis dimensões (Figura 1): (i) qualidade do sistema; (ii) qualidade da informação; (iii) uso; (iv) satisfação do usuário; (v) impacto individual; e (vi) impacto organizacional. Essas dimensões são concebidas para se influenciarem mutuamente num modelo causal onde a qualidade percebida leva ao uso e satisfação, impactando subsequentemente o desempenho individual e organizacional. O modelo é causal porque as características de qualidade do

Figura 1. Modelo de Sucesso de Sistemas de Informação

Fonte: DeLone e McLean (2003, p.24)

sistema e informação podem levar ao uso e satisfação, e esses por sua vez contribuem para impactos positivos tanto no nível individual quanto organizacional.

DeLone e McLean (2003) inspiraram-se no modelo matemático da comunicação de Shannon e Weaver (1949) para avaliar a transmissão e a eficiência da informação (qualidade do sistema) e no modelo de influência da informação de Richard Mason (1978) para avaliar a qualidade da informação nos ambientes organizacionais (qualidade da informação).

A abordagem de DeLone e McLean (2003) enfatiza a importância de compreender e medir o sucesso dos sistemas de informação de maneira multidimensional e integrada, considerando os diversos efeitos e interações entre as dimensões de sucesso para avaliar efetivamente a eficácia dos sistemas de informação dentro das organizações. Na definição dos autores, um sistema de informação é entendido como um conjunto coordenado de componentes e recursos que coletam, processam, armazenam e distribuem informações destinadas a apoiar a tomada de decisão, a coordenação, o controle, a análise e a visualização de uma organização.

A segurança e a privacidade dos dados são aspectos fundamentais na implementação de repositórios de conhecimento, especialmente em setores como o financeiro. A conformidade com regulamentações como a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) no Brasil é crucial para proteger informações sensíveis e garantir a confiança dos usuários. De acordo com a ISO 27001, um sistema de gestão de segurança da informação deve incluir controles de acesso, criptografia de dados e auditorias regulares para garantir a proteção contra acessos não autorizados e outras

ameaças cibernéticas.

A construção de repositórios de conhecimento pelas organizações em um mundo digital e considerando que o conhecimento não é estático e sim em constante evolução pode tornar o gerenciamento mais eficaz. Isso significa não somente desenvolver ações para organizar o conhecimento explícito (facilmente codificado e comunicado), como também para estimular o seu acesso e reuso, possibilitando a conversão do conhecimento tácito (difícil de articular e transmitir) em explícito e vice-versa numa espiral para a inovação (Nonaka e Takeuchi, 1995).

3. Metodologia

Investigar a criação de repositórios de conhecimento está alinhado aos objetivos priorizados pelos profissionais de GC das organizações respondentes da pesquisa e está alinhado às demandas das empresas no compartilhamento de conhecimento com foco na inovação em um mundo digital.

A pesquisa utilizada neste artigo foi conduzida utilizando uma abordagem metodológica quantitativa e qualitativa a fim de obter uma compreensão abrangente dos efeitos da implementação do portal de gestão do conhecimento por meio de evidências quantitativas e qualitativas, por meio de acesso a dados secundários contidos em relatórios gerenciais da organização.

Os métodos específicos adotados foram os seguintes:

- **Desenho do estudo:** Uso de um modelo de estudo de caso único focado especificamente no portal. Este desenho foi escolhido por

permitir uma análise detalhada e contextualizada dos processos e impactos da inovação em um ambiente controlado, permitindo uma investigação profunda das particularidades desse repositório. O estudo de caso ajuda a "investigar o fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos" (Yin, 2005, p.32)

- **Coleta de dados quantitativos:** Foram utilizados logs do sistema SharePoint para rastrear a frequência de acesso e a utilização dos documentos hospedados no portal. Esse método fornece indicadores objetivos do impacto da ferramenta na disseminação de conhecimento dentro do departamento. Foram consideradas as métricas de visitantes únicos e visitas ao site. Os dados sobre visualizadores únicos mostram o número total de visitantes individuais no site, independentemente da frequência com que visitaram. Já o indicador visitas ao site mostra o número total de visitas ao conteúdo no site.
- **Coleta de dados qualitativos:** Após 60 dias da implementação do portal, um questionário de satisfação foi distribuído aos usuários finais, mais especificamente ao grupo do programa de inovação e aos funcionários da área de inovação da instituição financeira analisada. O questionário incluiu perguntas estruturadas e abertas que exploravam a usabilidade da plataforma, a eficácia na busca por informações e a contribuição do portal para as atividades de trabalho diárias. Essas questões foram projetadas para capturar percepções subjetivas dos usuários, proporcionando insights sobre a funcionalidade e a aceitação da ferramenta. Foi utilizado o MS Forms e o período de coleta de dados foi de uma semana (de 20 a 27/5/24). O questionário está disponível como apêndice.

Para a realização deste estudo, os principais materiais utilizados foram:

- **Plataforma SharePoint:** Como já mencionado, o SharePoint foi utilizado como o

repositório central de documentos sobre tendências e inovação produzidos pela área de inovação da instituição financeira analisada.

- **Questionário:** Desenvolvido especificamente para este estudo, o questionário buscou avaliar aspectos qualitativos da experiência do usuário com o portal.

Esses métodos e materiais foram escolhidos para assegurar que a investigação fosse rigorosa e os resultados confiáveis, proporcionando uma base sólida para conclusões sobre a eficácia do portal como ferramenta de gestão do conhecimento.

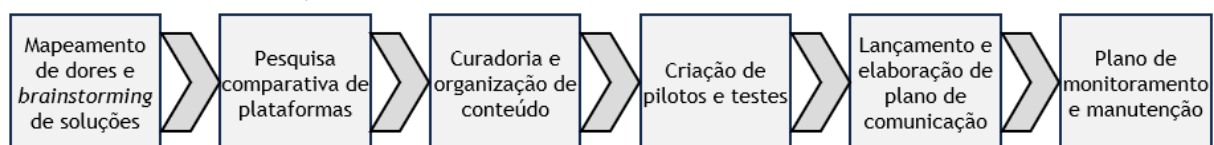
A apresentação do estudo de caso seguirá as etapas definidas na Figura 2, com uma retrospectiva das práticas realizadas pelo time de pesquisa de uma instituição financeira na identificação do problema e sequencialmente as ações adotadas para a construção do repositório de conhecimento com o objetivo de armazenar e organizar informações para fácil acesso e reutilização da organização, a estruturação e realização do plano de ação e os resultados obtidos com o projeto.

Para o mapeamento de dores e brainstorming de soluções, a instituição aplicou dinâmicas durante o período de junho a setembro de 2023 com o time de pesquisa e desenvolvimento (P&D), área que concentra a produção de pesquisa sobre novas tecnologias e tendências de mercado. Foi verificado que não havia um processo definido para organizar, guardar e compartilhar estudos e relatórios produzidos pela equipe.

A falta deste processo resultava na dependência de uma comunicação constante com os autores para ter acesso às pesquisas e, consequentemente, ao conhecimento. Questões relacionadas ao versionamento de documentos e a garantia de que se tratava da versão mais atualizada também foram identificadas.

O time de P&D elencou possíveis soluções como a criação de um repositório para armazenamento centralizado, de fácil acesso e busca, com orientações para nomear e fazer o versionamento de arquivos. Tal ambiente seria

Figura 2. Etapas de realização do projeto do repositório de conhecimento.



Fonte: elaboração própria

acessado também por outras equipes, contribuindo para a disseminação do conhecimento entre pares e para o reuso.

A partir deste momento a área de inovação realizou uma pesquisa qualitativa para entender como era produzido, armazenado e compartilhado o conhecimento nas áreas do departamento utilizando a metodologia de entrevistas com os gestores. Durante as entrevistas, foram indicadas diversas ferramentas utilizadas por cada área para armazenamento e compartilhamento de documentos, o que tornava mais difícil encontrar uma informação, inclusive sem o uso de padrões e/ou normas para nomear, organizar e salvar os documentos.

Nota-se que existe uma expectativa dos gestores com o avanço da automação e inteligência artificial, a disponibilidade de sistemas de gerenciamento de conhecimento e bases de dados centralizadas que poderiam reduzir o tempo gasto na busca por informações.

Com o levantamento realizado o time de P&D iniciou um plano de ação para a construção de um repositório de conhecimento. O plano elencou a necessidade da construção de uma estrutura para organização dos documentos com a criação de uma curadoria, a adoção de uma solução tecnológica, a realização de um piloto e concepção de indicadores de sucesso para monitoramento dos resultados.

Após a avaliação de plataformas internas e externas para a criação de um repositório adequado para a área de inovação, o time de P&D selecionou o Microsoft Sharepoint pela facilidade da integração com o Teams (ferramenta utilizada no dia a dia pelos funcionários), auxiliando no acesso e a manutenção dos arquivos. Além disso, o Sharepoint é familiar para todos na organização, o que elimina a necessidade de uma curva de aprendizado. Não foi necessário adquirir licenças adicionais – os colaboradores já têm acesso – ao contrário da ferramenta Confluence, também utilizada para o armazenamento da documentação corporativa, colaboração e gestão do conhecimento utilizado por equipes de trabalho ou áreas da organização com acesso limitado de colaboradores.

Fato relevante foi a solução não demandar de investimentos ou custos adicionais, diferentemente de outras plataformas que exigiram compra, proporcionando maior agilidade ao projeto. Khumalo e Mearns (2019) observaram que o Sharepoint possibilitou compartilhamento de conhecimento, colaboração e redução no

tempo gasto na criação e na entrega de relatórios para as lojas de uma empresa varejista.

O time de P&D definiu um dos pesquisadores como responsável pela organização do repositório e curadoria. Foram selecionados estudos, relatórios e notícias de inovação importantes para outros departamentos. Os documentos foram organizados e agrupados por temas e anos de conclusão da pesquisa a partir de 2022, devido a atualidade dos temas de inovação para a organização.

Durante dois meses ocorreram vários pilotos internos contribuíram para aprimorar o design para melhorar a usabilidade e a eficiência da busca. A escolha do nome do repositório ocorreu por meio de uma votação entre os colaboradores do time de P&D com nomes sugeridos pelo time de equipe de Comunicação e Cultura da organização. Testes foram realizados com os funcionários da área de inovação e a navegabilidade do portal foi avaliada com nota 4.4 e a funcionalidade de busca com 4.3 em uma escala de 1 a 5.

Foram realizadas duas apresentações do portal com o objetivo de engajar os funcionários, sendo uma para o departamento e outra para um grupo de colaboradores selecionados para um programa de inovação. Estes grupos foram escolhidos para compor o público principal na primeira fase do portal. Foi desenvolvido ainda com o time de Comunicação e Cultura um plano de comunicação semanal para indicar conteúdo do portal e assim estimular seu acesso. Por fim, foi elaborado um plano de monitoramento das métricas e manutenção dos arquivos.

4. Resultados e discussão

No período de 19/03/24 a 24/05/24 foram disponibilizados no portal aproximadamente 130 estudos e relatórios, 20 casos de empresas e cerca de 1.500 resumos e notícias. O Microsoft SharePoint possibilita manter em um único repositório uma variedade diversificada de tipos de conteúdo tais como arquivos PDFs, vídeos, links, imagens, entre outros.

Especificamente sobre notícias, a ferramenta possui uma funcionalidade para criar e compartilhar notícias. Estas ficam organizadas em um feed no portal e podem ser encaminhadas por e-mail. O recurso facilitou a curadoria do time de P&D, permitindo busca por palavras-chave e monitoramento de acessos, funcionalidades ausentes no envio anterior via Outlook.

Dessa forma, o usuário pode optar em curtir e/ou realizar um comentário em uma notícia, o que fornece uma alternativa de interatividade com o conteúdo. Por fim, ele pode enviar a notícia para algum colega ou marcá-lo no comentário, o que permite uma conexão de conteúdo a pessoas aumentando o alcance do conteúdo. Desde o lançamento em 19/3/24 até 22/5/24 foram enviadas 21 notícias que contabilizaram 1.221 visualizações no SharePoint. A notícia mais acessada recebeu 97 visualizações.

Em pouco mais de dois meses no ar (de 19/3/24 a 24/5/24) o portal registrou 5.872 visualizações de páginas e 1.057 visualizadores únicos, o que representa uma média de 122 exibições e 22 visualizadores por dia, considerando os dias úteis. As visualizações de páginas referem-se ao número total de visitantes individuais em uma página, independentemente da frequência com que foram visitados. Os visualizadores de páginas referem-se às pessoas que veem o conteúdo do site.

Além disso, a ferramenta de busca do SharePoint localiza o conteúdo dentro dos arquivos e os seus metadados por meio de palavras-chave. A possibilidade de definir permissões de acesso específicas para cada documento aos usuários do portal possibilita um direcionamento mais assertivo do conteúdo para públicos-alvo. O relatório de buscas apontou que houve 172 buscas no portal no período analisado.

A pesquisa qualitativa obteve 32 respostas, com 81% dos respondentes (26) afirmando ter acessado o portal e 19% dos respondentes (6) indicando nunca terem acessado. Foi verificado também que o motivo da falta de acesso foi para 60% a não ciência da existência do portal, enquanto 20% preferiram buscar informações em outras fontes e 20% indicaram outras razões.

Apenas um respondente indicou ter ciência do portal, porém considerou difícil o acesso. Em relação à avaliação da experiência dos 26 respondentes que acessaram o portal, verificou-se o resultado apresentado na Tabela 1.

Observou-se que a maioria dos respondentes não encontrou dificuldade na navegação e acesso ao conteúdo (referente à pergunta: "Você encontrou alguma dificuldade ao usar o portal para acessar conteúdo? Se sim, por favor descreva"). Para quem teve alguma dificuldade, o principal ponto foi a falta de um link disponível no portal corporativo ou em um local de fácil acesso. Um dos respondentes mencionou a necessidade de solicitar autorização para acesso e ocorreu um apontamento para a necessidade de uma prévia do documento antes de acessá-lo, especialmente no início do material.

Na questão de sugestões de melhoria, foram identificadas algumas considerando a experiência do usuário com a indicação de uma possível melhoria no formato da tela do conteúdo quando disponível em .txt. Esta recomendação é interessante porque durante a migração do histórico, a base de dados do documento "Notícias" só foi possível no formato .txt porque o time de pesquisa arquivou os e-mails encaminhados neste formato devido ao tamanho dos documentos, poucos bytes em uma pasta pública do time. Também foi sugerido conectar os estudos aos projetos de inovação realizados pela área quando existir essa correlação.

Em relação ao questionamento "Quais as funcionalidades que você gostaria de ver adicionadas ao portal para torná-lo mais útil para as suas necessidades?", foram recebidas 15 respostas. Várias melhorias foram sugeridas pelos respondentes, sendo mais da metade delas

Tabela 1. Avaliação em relação à experiência no portal.

Afirmação	Avaliação				
	Concordo totalmente	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo totalmente
Eu considero a busca eficaz para acessar conteúdos específicos rapidamente. (26)	6	16	4	0	0
Posso confiar no portal para fornecer informações atualizadas e relevantes. (25)	13	10	2	0	0
A interface é amigável e funcional. (26)	9	14	3	0	0
A qualidade dos relatórios e estudos acessados através do portal teve um impacto positivo no meu processo de tomada de decisões e/ou no meu trabalho. (26)	14	9	2	1	0

Fonte: Dados da pesquisa.

relacionadas à adoção da inteligência artificial para buscar informação ou auxiliar na geração de conteúdo e/ou resumos de temas específicos, por exemplo:

- Em relação à busca, o uso da inteligência artificial para ajudar a encontrar temas específicos e integração de um assistente conversacional para interagir com o conteúdo dos estudos. A inclusão de filtros como pesquisar por intervalo de tempo e informações específicas no título ou resumo dos documentos também foram mencionados. Além disso, eles propuseram a inclusão de uma descrição prévia do conteúdo sem ter que abrir o arquivo para saber do que se trata e inserção de tags nos arquivos.
- Em relação ao conteúdo, a incorporação da IA para criar materiais, fornecer resumos ou direcionamento para áreas de aplicação e implementar uma catalogação separada para conferir o acervo e histórico. Foi mencionada a adoção do Copilot no portal.

Dois respondentes recomendaram que o portal deveria ir além da área de P&D para incluir outras etapas do processo de inovação, incorporar dados e informações do departamento, por exemplo, disponibilizar o portfólio da área de inovação por assuntos, atividades, estudos e eventos. Documentos gerados pelo departamento e que são instrumentos de aprendizado para toda a organização, tornando assim o portal em um hub de informação com todas as iniciativas - priorizadas ou não, atendendo a todas as etapas do framework de inovação.

Os respondentes trouxeram evidências sobre o impacto positivo do portal em seu trabalho. Alguns relatos são destacados a seguir:

“Matérias relevantes que direcionam nossos trabalhos e mostram que estamos no caminho certo.”

“Matérias relevantes que direcionam nossos trabalhos e mostram que estamos no caminho certo.”

“Ainda não consegui usar além de pesquisas e curiosidades, nada correlato a minha área de atuação.”

“Fizemos uma parceria com o portal na nossa página com o intuito de disseminar conhecimento.”

“Ótima ferramenta para procurar por estudos e notícias mais antigas.”

“Materiais muito relevantes e atuais. Apoiando na construção e análise de modelos de negócio.”

“Uma única ferramenta de busca onde encontro informações pertinentes para exercer minhas atividades diárias e me manter atualizada sobre as tendências do mercado e que os demais players estão fazendo.”

“Agilizou o processo de busca de conteúdos e consulta a materiais.”

“Conseguir acessar facilmente estudos.”

“Como time de Pesquisa, o portal auxilia na otimização do compartilhamento e divulgação de conteúdo. Ao passo em que as pessoas de outras áreas e departamentos conhecerem, poderão acessar diretamente por lá, sem a necessidade de enviarmos por e-mail sob demanda.”

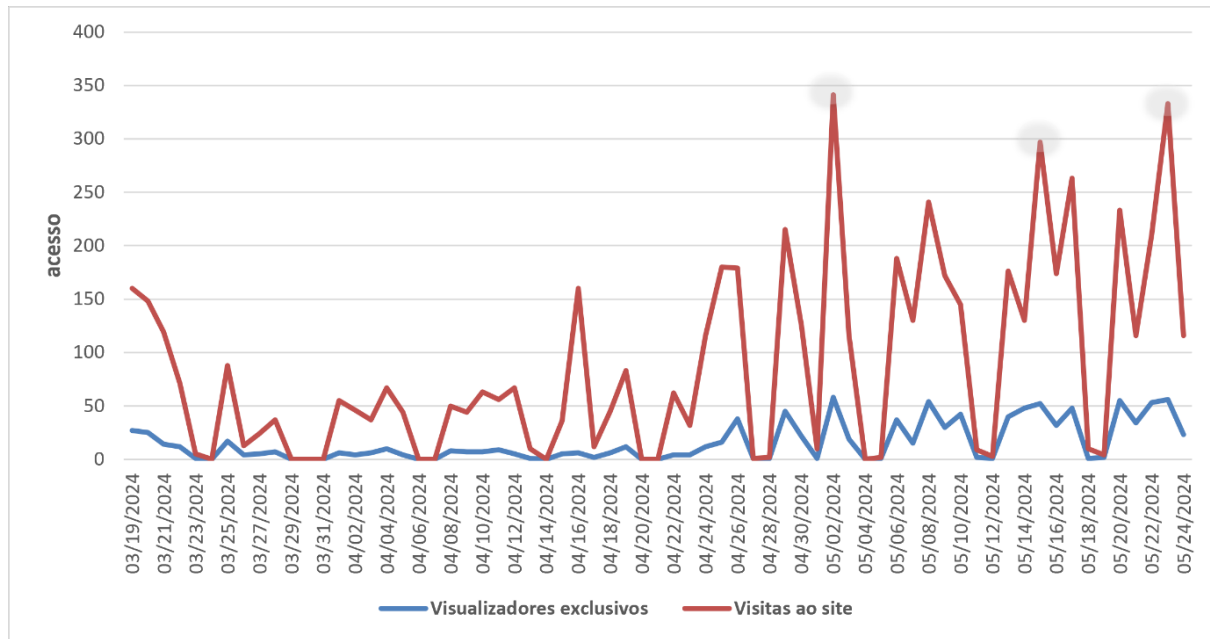
“Como o portal permite um acesso aos estudos/notícias de forma centralizada e facilitada, acelera o acesso à informação. Facilidade de acesso a conteúdo.”

“Hoje trabalho com redes sociais - é ótimo ter uma plataforma que fomenta e ajuda a criar materiais para as redes.”

A avaliação do NPS Score do portal atingiu 73 pontos (em uma escala 0 - nada provável a 10 - extremamente provável), ou seja, a probabilidade de o respondente indicar o portal a um colega é alta, com 20 promotores, 5 passivos e 1 detrator.

Foram recomendadas outras páginas da organização para acesso de conhecimento relevante, bem como sites de consultorias e ferramentas para busca de pesquisas. Foi solicitado aos respondentes a inclusão de comentários adicionais, sendo recebidas sete respostas. Os respondentes comentaram que leitores poderiam dar dicas de matérias e temas a serem publicados. Houve também a sugestão de investir na disposição do conteúdo para tornar o conhecimento mais acessível. Por outro lado, há elogios ao trabalho realizado, como o manual de uso bem feito, a organização dos temas e a divulgação do organograma do time. Por fim, é sugerido um ajuste melhor da comunicação para obter melhores resultados “Fonte para estudos que preciso realizar, reuso de informações.”

Os resultados apresentados evidenciam que a implementação do portal possibilitou uma inovação em processo e organizacional, ou seja, houve uma melhoria nos procedimentos e processos para organizar e compartilhar conhecimento, assim como o início de mudança na cultura de compartilhamento e acesso ao conhecimento do caso analisado - as pesquisas e relatórios da equipe de P&D.

Figura 3. Evolução diária de acessos de visitantes e de visitas (exibições)

Fonte: Elaboração própria com base nos *logs* do SharePoint (2024).

Em relação aos resultados quantitativos (Figura 3), notou-se um aumento no número de visualizações e visualizadores quando são enviados os e-mails de disseminação do conteúdo por parte da comunicação - especialmente no dia e nos dois dias seguintes. Isso pode apontar que a maior parte das pessoas ainda não está demonstrando um comportamento ativo de entrar no site para buscar um conteúdo, mas sim estão sendo estimuladas a acessar o conteúdo que lhes é sugerido por meio do e-mail. Os três documentos mais acessados foram os divulgados por e-mail, tendo recebido respectivamente 143, 93 e 77 visualizações. Este resultado evidencia o comportamento atual do acesso do usuário ao site.

Enquanto a maioria não relatou dificuldade, uma parte afirmou que o link para o portal não está disponível em um lugar de fácil acesso (como o portal corporativo, por exemplo). Se o usuário não salvar a URL em favoritos, terá que recorrer aos e-mails recebidos. Embora outros fatores culturais estejam envolvidos no acesso ao portal, a facilidade em encontrar o endereço dele está diretamente relacionada ao seu uso. Como neste momento o portal não está disponível para todos na organização, a URL não é divulgada no portal corporativo.

Não há um site específico para o departamento de inovação, mas há um canal no Teams e, a partir dos comentários da pesquisa, melhorias serão incrementadas na próxima fase do

projeto, visando maior visibilidade do portal e facilidade no acesso.

Além disso, embora a busca tenha sido elogiada, 56% dos respondentes sugeriram a IA para auxiliar na procura e na interação com o conteúdo, o que implica que ainda há melhorias a serem feitas para proporcionar uma melhor experiência. Essa melhoria já está sendo considerada e reuniões iniciais foram feitas com a equipe de tecnologias e a TI para uma nova fase do portal.

Quanto à solicitação de acesso, aqueles que não estão incluídos neste primeiro grupo, mas que tomaram conhecimento do portal por meio de colegas que possuem acesso, acabam tendo que realizar uma solicitação para acesso ao ambiente. No momento, estão sendo analisados os perfis para liberação ou não do acesso. A previsão da expansão do público deverá ser gradual e a expectativa é disponibilizar acesso a toda a organização no futuro.

O portal tem potencial para transformar o conhecimento individual em um ativo organizacional, tomando como referência a espiral do conhecimento (Nonaka & Takeuchi, 1995), que prevê a conversão do conhecimento por meio de interações contínuas entre indivíduos e grupos. Esse processo envolve quatro modos de conversão de conhecimento: socialização (compartilhamento de experiências tácitas), externalização (articulação de conhecimento tácito em conceitos explícitos), combinação

(sistematização de conceitos explícitos) e internalização (incorporação de conhecimento explícito em experiências tácitas).

Ali e Ahmed (2006) propuseram um Modelo de Gestão do Conhecimento Bancário (BKMM na sigla em inglês) após realizarem um estudo sobre práticas de gestão do conhecimento em instituições bancárias. Para os autores, o ambiente, as pessoas e a tecnologia são fatores críticos para o sucesso de implementação de sistemas de gestão do conhecimento em bancos comerciais. O ambiente refere-se a como o conhecimento é utilizado para obter vantagem competitiva organizacional; as pessoas dizem respeito à atitude positiva para o engajamento para compartilhar voluntariamente conhecimento; e tecnologias são as ferramentas necessárias para facilitar a interação e para armazenar conhecimento para posterior recuperação.

Estes três elementos - ambiente, pessoas e tecnologia - também são destacados na ISO 30401 (2008, p. 7) ao sugerir que um bom sistema de gestão do conhecimento deve incluir os seguintes elementos facilitadores: a) Capital humano: funções e responsabilidades, incluindo todos os stakeholders do sistema de gestão do conhecimento; assegurando que a gestão do conhecimento seja incentivada dentro da organização. b) Processos: atividades de conhecimento definidas, aplicadas e incorporadas nos processos organizacionais, incluindo procedimentos, instruções, métodos e medidas. c) Tecnologia e infraestrutura: canais digitais, espaço de trabalho virtual e físico e outras ferramentas. d) Governança: estratégia, expectativas e meios de garantir que o sistema de gestão do conhecimento esteja funcionando em alinhamento. e) Cultura de gestão do conhecimento: atitudes e normas em relação ao compartilhamento, aprendizado com erros.

Essa abordagem é corroborada com a revisão de literatura conduzida por Desta et al. (2014), ao destacar que fatores técnicos e sociais são igualmente importantes para aumentar a capacidade organizacional no uso efetivo do conhecimento.

No caso abordado neste artigo, buscou-se não apenas desenvolver a tecnologia (o portal), mas também as pessoas (motivando-as a usar o conteúdo por meio de um planejamento de comunicação) e o ambiente fomentando a cultura (realizando e divulgando pesquisas sobre a utilidade do conhecimento do portal para a inovação).

As sugestões sobre a ampliação do conteúdo para além da área de pesquisa demonstram o interesse das pessoas em promover um maior compartilhamento do conhecimento no departamento. Além disso, o portal recebeu um score NPS de 73 e os respondentes relataram que estão satisfeitos com as matérias relevantes, facilidade de acesso aos conteúdos e agilidade na busca de informações. O score NPS (Net Promoter Score) é uma métrica que mede a lealdade dos clientes em relação a uma empresa, serviço ou produto. Neste estudo de caso, o NPS foi determinado com base nas respostas dos usuários, onde eles classificam a possibilidade de recomendar o portal em uma escala de 0 a 10. As respostas foram categorizadas em Promotores (9-10), Passivos (7-8) e Detratores (0-6). O NPS final é calculado subtraindo a porcentagem de Detratores da porcentagem de Promotores, resultando em um valor que pode variar de -100 a 100. Um score NPS de 73 é considerado bem positivo, indicando que a maioria é composta por promotores do portal, ou seja, estão satisfeitos e propensos a recomendá-lo para outras pessoas.

Vale ressaltar que o projeto considerou processos importantes na capacitação do time de pesquisa em classificar o conteúdo, verificando a confidencialidade da informação e avaliação do conteúdo antes da disponibilidade dele no portal. Estas orientações e procedimentos criados para o tratamento correto do documento antes do upload do arquivo trouxeram uma mudança evolutiva na forma de trabalho do time de P&D.

Novos procedimentos foram criados para alinhar a estratégia na divulgação dos estudos com apoio da área de comunicação da área de inovação. O processo de produção dos estudos atualmente assegura que a produção dos estudos de P&D esteja alinhada com a estratégia da organização e a sua divulgação passa a incorporar as melhores práticas na distribuição do conhecimento de inovação com possibilidades do seu reuso.

5. Considerações finais e implicações

Este estudo teve como objetivo investigar como a implementação de um portal de conhecimento em uma instituição financeira poderia resolver desafios específicos enfrentados por sua área de inovação, tais como a ausência de um repositório centralizado para facilitar o

acesso aos estudos e às informações produzidas pelo time de pesquisa. Além disso, buscou-se atender à necessidade de acesso rápido a conteúdos de inovação, sem que fosse necessário recorrer a e-mails ou contato direto com os autores, o que frequentemente causava atrasos e dificultava o acesso a versões atualizadas dos materiais.

Para alcançar esses objetivos, foi adotado um método de estudo de caso, focado na análise da utilização do portal após sua implementação e nas percepções dos usuários sobre suas funcionalidades. A coleta de dados incluiu observações sobre o uso do portal e feedback dos colaboradores da organização. A análise revelou uma melhoria significativa na organização, armazenamento e compartilhamento do conhecimento produzido, além de promover um acesso mais inclusivo ao conteúdo, não mais restrito a pequenos grupos.

Os principais resultados indicam que o portal de conhecimento, além de facilitar o acesso e reuso das informações, contribuiu para o desenvolvimento de uma cultura organizacional voltada para a colaboração e a inovação. A adoção do portal também reforça o alinhamento com práticas recomendadas para gestão do conhecimento, descritas por autores como Nonaka e Takeuchi (1995) e Snowden (2002), ao mesmo tempo que promove a colaboração por meio de tecnologias integradas, como SharePoint e Microsoft Teams, que facilitam o compartilhamento e a acessibilidade da informação.

Além disso, em estudo revisando diversos modelos de avaliação de maturidade da GC, definida como o grau em que os ativos de conhecimento são geridos eficazmente dentro das organizações, Bougoulia e Glykas (2022) identificam que a maturidade é avaliada em estágios refletindo a evolução das práticas de GC ao longo do tempo. Modelos de maturidade da GC ajudam as organizações a avaliar e melhorar suas práticas de GC, promovendo a tomada de

decisões e a melhoria do desempenho organizacional.

Entre as implicações do estudo, destaca-se o potencial do uso de tecnologias avançadas para aprimorar o portal no futuro. As oportunidades incluem a aplicação de inteligência artificial para otimizar buscas e interações com o conteúdo, ampliando o acesso a informações para além do setor de inovação e incorporando práticas de gestão do conhecimento que aumentam o valor do repositório no cotidiano da organização.

Contudo, algumas limitações metodológicas precisam ser consideradas. A coleta de dados foi restrita a um período específico, o que pode não refletir as variações sazonais na utilização do portal. Além disso, a análise qualitativa foi limitada pelo tamanho da amostra de feedbacks, o que pode não capturar todas as percepções dos diferentes departamentos. Como o portal foi implementado recentemente, muitas das métricas de impacto ainda são preliminares, e o efeito de longo prazo não pôde ser plenamente avaliado.

Para estudos futuros, recomenda-se a realização de pesquisas longitudinais que analisem o uso do portal ao longo de um período mais extenso, permitindo uma avaliação mais detalhada do impacto contínuo e das tendências de uso. Além disso, aumentar a amostra de participantes nos levantamentos de satisfação e realizar entrevistas em profundidade com colaboradores de diferentes níveis e áreas podem oferecer uma visão mais ampla sobre as necessidades e sugestões de melhorias. A integração de ferramentas analíticas avançadas, como a análise de redes sociais (ARS) para mapear fluxos de conhecimento e o uso de IA para processar dados de feedback, também pode fornecer insights mais ricos para otimizar o portal e promover uma gestão do conhecimento cada vez mais eficiente.

Referências

- Abu-Rumman, A. (2021). Effective knowledge sharing: A guide to the key enablers and inhibitors. In D. Tessier (Ed.), *Handbook of research on organizational culture strategies for effective knowledge management and performance* (pp. 133-156). IGI Global Scientific Publishing.
- Bougoulia, E., & Glykas, M. (2022). Knowledge management maturity assessment frameworks: A proposed holistic approach. *Knowledge and Process Management*, 30(4), 355-386. <https://doi.org/10.1002/kpm.1731>
- British Standards Institution. (2022). *BS 34401:2022 - Knowledge management. Application of BS ISO 30401*. BSI.
- Business Wire. (2022). Hybrid workplace habits & hangups report: Frustrated employees spend a quarter of workweek searching for information needed to do their jobs. *Business Wire*.

- <https://www.businesswire.com/news/home/20220208005510/en/Hybrid-Workplace-Habits-Hangups-Report-Frustrated-Employees-Spend-a-Quarter-of-Workweek-Searching-for-Information-Needed-to-Do-Their-Jobs>
- DeLone, W. H., & McLean, E. R. (2003). The DeLone and McLean model of information system success: A ten-year update. *Journal of Management Information Systems*, 19(4), 9-30. <https://doi.org/10.1080/07421222.2003.11045748>
- Desta, T., Garfield, M., & Meshesha, M. (2014). Proposing a knowledge management system (KMS) architecture to promote knowledge sharing among employees. In *Proceedings of the European Conference on Information Systems (ECIS) 2014* (pp. 1-12). Tel Aviv, Israel.
- Dodebei, V. (2009). Repositórios institucionais: Por uma memória criativa no ciberespaço. In L. Sayão et al. (Orgs.), *Implantação e gestão de repositórios institucionais: Políticas, memória, livre acesso e preservação* (pp. 83-106). Salvador: EDUFBA.
- Dodla, T. R. (2024). *Mastering knowledge management using Microsoft technologies: Secrets to leveraging Microsoft 365 and becoming a knowledge management guru* (1ª ed.). Apress eBooks. <https://doi.org/10.1007/979-8-8688-0372-7>
- ISO. (2018). *ISO 30401: Knowledge management systems - Requirements*. International Organization for Standardization.
- Khumalo, S., & Mearns, M. (2019). SharePoint as enabler for collaboration and efficient project knowledge sharing. *South African Journal of Information Management*, 21(1), 1-9. <https://doi.org/10.4102/sajim.v21i1.1044>
- Lima, G. Â. B., Silva, P. N., Aganette, E. C., Maculan, B. C. M. D., Maia, L. S., Dias, C. C., Souza, H. T., & Lourenço, C. A. (2024). Modelagem de um repositório de conhecimento: Provimento para uma base de conhecimento acadêmico. *Brazilian Journal of Information Science*, 18, 19.
- Malone, A. (2022). A guide to BS 34401 - An executive briefing. *BSI*.
- Mason, R. O. (1978). Measuring information output: A communication system approach. *Information and Management*, 1(5), 219-234.
- McKinsey Global Institute. (2012). The social economy. *McKinsey & Company*. <https://www.mckinsey.com/industries/technology-media-and-telecommunications/our-insights/the-social-economy>
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company*. Oxford University Press.
- Organization for Economic Co-operation and Development (OCDE). (2004). *Manual de Oslo: Proposta de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica*. FINEP.
- Shannon, C. E., & Weaver, W. (1949). *The mathematical theory of communication*. University of Illinois Press.
- Snowden, D. (2022). Innovation as an objective of knowledge management. Part I: The landscape of management. *Knowledge Management Research & Practice*, 1(2), 113-119. <https://doi.org/10.1057/palgrave.kmrp.8500014>
- Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento (SBGC). (2022). *Panorama da gestão do conhecimento no Brasil, edição 2021-2022*. SBGC.

APÊNDICE: Questionário

1. Você já acessou o portal?
 - Sim
 - Não
2. Se você selecionou não, poderia nos dizer o motivo?
 - Não estava ciente da existência do portal
 - Não tenho interesse no conteúdo oferecido
 - Prefiro buscar informações em outras fontes
 - Outra
3. Avalie sua experiência no portal em relação aos aspectos abaixo, usando a escala Likert.
 - Eu considero a busca no portal eficaz para acessar conteúdos específicos rapidamente.
 - Posso confiar no portal para fornecer informações atualizadas e relevantes.
 - A interface do portal é amigável e funcional.
 - A qualidade dos relatórios e estudos acessados através do portal teve um impacto positivo no meu processo de tomada de decisões e/ou no meu trabalho.
4. Você encontrou alguma dificuldade ao usar o portal para acessar conteúdo? Se sim, por favor descreva.
5. Quais funcionalidades você gostaria de ver adicionadas ao portal para torná-lo mais útil para suas necessidades?
6. Pode mencionar como o portal impactou positivamente no seu trabalho?
7. Qual é a probabilidade de você recomendar o portal a um colega? Net Promoter Score.
8. Caso tenha alguma recomendação de site que possa servir como benchmarking, compartilhe o link abaixo.
9. Insira comentários adicionais, caso tenha.

Sobre as autoras

Larriza Thurler

Doutora em Ciência da Informação (IBICT/UFRJ - 2019), com pós-doutorado na mesma instituição. Mestre em Comunicação (UERJ - 2006) com MBA em Inovação e Gestão Estratégica (HSM). É graduada em Comunicação (UERJ) e certificada em Gestão de Projetos (IBMEC). Atualmente é Coordenadora de Disseminação Científica da Rede Nacional de Pesquisa - RNP. É pesquisadora no Centro de Referência em Inteligência Empresarial (CRIE) - COPPE/UFRJ, onde também é professora e coordenadora acadêmica do Master on Business and Knowledge Management (MBKM), pós em Gestão do Conhecimento e Inteligência Empresarial.

Orcid - <https://orcid.org/0000-0003-4401-3957>

Lattes - <http://lattes.cnpq.br/5973449119553656>

Valéria Macedo

Doutora em Ciência da Informação (IBICT/UFRJ - 2020) e Mestre em Administração com ênfase em gestão do conhecimento (PUC/SP - 2014). Possui MBA em gerenciamento de projetos (FGV). Pesquisadora independente do grupo de pesquisa Centro de Referência em Inteligência Estratégica e membro do Comitê Acadêmico do KM Brasil da Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento. Atua profissionalmente como pesquisadora no Inovabra, ambiente de inovação do Banco Bradesco.

Orcid - <https://orcid.org/0000-0002-9874-3333>

Lattes - <http://lattes.cnpq.br/8986569463217471>