

GESTÃO DO CONHECIMENTO E GESTÃO DE RISCOS: A PRÁTICA DE IDENTIFICAÇÃO E TRATAMENTO DE CONHECIMENTOS CRÍTICOS EM UMA ORGANIZAÇÃO DE TECNOLOGIA

KNOWLEDGE MANAGEMENT AND RISK MANAGEMENT: THE PRACTICE OF IDENTIFYING AND ADDRESSING CRITICAL KNOWLEDGE IN TECHNOLOGY ORGANIZATION

Márcio de Araújo Benedito

Especialista em Gestão Pública. Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO) – Brasil.
marcio.benedito@serpro.gov.br.

RESUMO

Este artigo analisa a prática de Gestão do Conhecimento de Identificação de Conhecimentos Críticos como parte da governança corporativa, essencialmente da Gestão de Riscos. O objetivo do trabalho é demonstrar como as organizações podem identificar e tratar conhecimentos críticos para garantir a continuidade operacional e fortalecer a aprendizagem organizacional. A metodologia caracteriza-se como uma pesquisa-ação de natureza qualitativa com observação participante, realizada na maior empresa pública de TI da América Latina, utilizando triangulação de dados por meio de questionários estruturados com gestores e análise documental de sua arquitetura de processos. A originalidade e valor da pesquisa residem na ancoragem metodológica, que utiliza os macroprocessos da cadeia de valor como malha geográfica para rastrear as vulnerabilidades e os riscos de perda do conhecimento pelo desligamento de pessoas-chave. Os resultados revelam que iniciativas tradicionais de Gestão do Conhecimento são limitadas quando dissociadas de estruturas de governança, especialmente da Gestão de Riscos, evidenciando problemas severos de vulnerabilidade organizacional causados por equipes subdimensionadas e obsolescência tecnológica em processos de alta criticidade. Como implicações práticas, o estudo oferece uma metodologia replicável de identificação e tratamento de conhecimentos críticos e a criação do inventário de conhecimentos críticos da organização. Também demonstra aos tomadores de decisão a necessidade da Governança para a resiliência institucional.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão do Conhecimento. Conhecimento Crítico. Gerenciamento de Riscos. Gestão por Processos (BPM). Empresa Pública.

ABSTRACT

This article examines the Knowledge Management practice of identifying critical knowledge as part of corporate governance, essentially within Risk Management. The aim of this study is to demonstrate how organizations can identify and address critical knowledge to ensure operational continuity and strengthen organizational learning. The methodology is characterized as action research with a qualitative nature and participant observation, conducted at the largest public IT company in Latin America, using data triangulation through structured questionnaires with managers and documentary analysis of its process architecture. The originality and value of the research lie in its methodological anchoring, which uses the value chain macro-processes as a geographic mesh to track vulnerabilities and risks of knowledge loss due to the departure of key personnel. The results reveal that traditional Knowledge Management initiatives are limited when dissociated with governance structures,

especially Risk Management, highlighting severe organizational vulnerability problems caused by understaffed teams and technological obsolescence in highly critical processes. As practical implications, the study offers a replicable methodology for identifying and addressing critical knowledge, as well as the creation of an organizational inventory of critical knowledge. It also demonstrates to decision-makers the need for Governance to ensure institutional resilience.

KEYWORDS: *Knowledge Management; Critical Knowledge; Knowledge Risk Management; Business Process Management (BPM); Public Enterprise.*

1. INTRODUÇÃO

A aceleração da transformação digital tem intensificado a evolução tecnológica e impulsionado organizações a buscar inovação, competitividade e sustentabilidade institucional. Paralelamente, novos produtos e serviços baseados em tecnologias digitais avançam sobre nichos tradicionalmente consolidados.

Esse movimento também ampliou a complexidade da rotina organizacional. As empresas passaram a lidar com volumes inéditos de dados, documentos e sistemas de informação, o que exige um aumento proporcional da capacidade de aprender, decidir e inovar. Sem esse desenvolvimento, a fragmentação cognitiva gera perda de contexto, sobrecarga informacional e vulnerabilidade organizacional pela concentração de conhecimentos tácitos em poucos indivíduos.

Estruturas de governança e sistemas de controles internos surgiram como principal recurso para mitigar riscos e assegurar transparência perante o mercado e a sociedade. No setor público, essa gestão é ainda mais complexa, pois organizações devem obedecer às normas e legislações sujeitas à fiscalização sistemática de órgãos de controle externo e auditorias.

Ao mesmo tempo, a diversificação dos mercados e as mudanças rápidas nas demandas dos clientes criam regimes de urgência operacional. Nesse contexto, a força de trabalho é frequentemente pulverizada no atendimento das demandas imediatas, em detrimento da documentação e da sustentação de processos estruturados. Os gestores, por sua vez, recebem relatórios cada vez mais densos para orientar decisões estratégicas.

Para enfrentar esse cenário, muitas organizações recorrem à gestão por processos de negócio (BPM) como ferramenta para integrar a operação e garantir a qualidade das entregas. No entanto, a simples modelagem de processos, ainda que útil, não é suficiente para proteger a organização contra a perda de conhecimento crítico. É nesse ponto que a Gestão do Conhecimento (GC) se articula com o BPM: a cadeia de valor oferece uma malha geográfica que permite rastrear, em cada macroprocesso, as vulnerabilidades associadas à concentração de conhecimentos em poucos indivíduos e classificar os conhecimentos críticos. Ao integrar ferramentas de Gerenciamento de Riscos do Conhecimento (Knowledge Risk Management –

KRM), a GC atua no diagnóstico analítico desses conhecimentos críticos e na identificação de riscos de perda decorrentes do desligamento de pessoas-chave. Além disso, articula ações de aprendizagem organizacional e salvaguarda de competências diretamente vinculadas aos macroprocessos da cadeia de valor institucional.

Diante desse ecossistema complexo, as organizações buscam conciliar a gestão de competências atuais com a exploração de novas capacidades inovadoras, movimento que a literatura denomina ambidestria organizacional. Nesse esforço, a GC, ancorada na estrutura de processos e na Governança de Riscos, se configura como um dispositivo estratégico para a resiliência institucional.

Este artigo tem como objetivo demonstrar, com base em uma pesquisa-ação conduzida na maior empresa pública de tecnologia da América Latina, como a identificação e o tratamento de conhecimentos críticos, ancorados em uma metodologia que utiliza os macroprocessos da cadeia de valor (modelados usando a notação BPMN) como malha geográfica para rastrear vulnerabilidades, podem fortalecer a continuidade operacional e a resiliência institucional. O estudo propõe um modelo replicável de diagnóstico, que resulta em um inventário de conhecimentos críticos aplicável à organização. Ao evidenciar os limites das práticas tradicionais de GC quando dissociadas das estruturas de governança, o artigo oferece a gestores e tomadores de decisão um instrumento concreto para incorporar a dimensão do conhecimento como elemento central na mitigação de riscos organizacionais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Gestão do Conhecimento

A Gestão do Conhecimento (GC) consolidou-se como campo interdisciplinar a partir da década de 1990, especialmente associada às transformações da economia pós-industrial e ao fortalecimento da chamada economia baseada no conhecimento. Para Drucker (1999), o conhecimento tornou-se o principal fator de produção das organizações contemporâneas, superando progressivamente os ativos tradicionais.

Nesse contexto, Nonaka e Takeuchi (1997) desenvolveram uma das abordagens mais influentes do campo ao proporem o modelo SECI, Socialização, Externalização, Combinação e Internalização; fundamentado na interação dinâmica entre conhecimentos tácitos e explícitos e na criação organizacional do conhecimento. O conhecimento, nessa perspectiva, é compreendido como resultado de um processo contínuo de interação, conversão e amplificação que ocorre entre indivíduos, grupos e organização.

Davenport e Prusak (1998), por sua vez, aprofundaram a compreensão do conhecimento organizacional ao destacarem seu caráter contextual e experiencial, tratando o conhecimento organizacional como uma combinação dinâmica de experiência, valores e informação contextual, que serve de referência para avaliar novas experiências e informações.

A partir dessas contribuições, a Gestão do Conhecimento passou a abranger práticas relacionadas à criação, compartilhamento, retenção, aplicação e preservação do conhecimento organizacional. Em organizações intensivas em conhecimento a disponibilidade desse recurso não pode ser considerada garantida. A concentração do conhecimento em determinados indivíduos, sua dificuldade de substituição e a possibilidade de perda ou indisponibilidade podem produzir vulnerabilidades capazes de afetar a continuidade e o desempenho dos processos organizacionais.

Essa perspectiva aproxima a Gestão do Conhecimento da Gestão de Riscos, uma vez que o conhecimento, além de constituir recurso para geração de valor, pode representar uma fonte de vulnerabilidade quando sua disponibilidade depende de condições organizacionais, tecnológicas ou humanas que podem se alterar.

Conhecimento Crítico

A crescente complexidade dos ambientes corporativos contemporâneos ampliou a preocupação da Gestão do Conhecimento com a mitigação de vulnerabilidades associadas à perda ou indisponibilidade de conhecimentos organizacionais, contribuindo para a consolidação do campo do Gerenciamento de Riscos do Conhecimento (Knowledge Risk Management – KRM) (LIEBOWITZ, 2008; MASSINGHAM, 2009). A relevância do conhecimento crítico também está relacionada aos processos de reestruturação organizacional e aos riscos decorrentes de aposentadorias, desligamentos, rotatividade, envelhecimento da força de trabalho e mudanças organizacionais (ALFENAS et al., 2025). Estudos recentes reforçam a necessidade de métodos estruturados para identificar, priorizar e tratar conhecimentos cuja perda possa comprometer o desempenho e a continuidade organizacional. Alfenas e Carvalho (2026), por exemplo, propõem e validam, junto a especialistas praticantes, um método para retenção de conhecimentos críticos que contempla sua definição, a avaliação do risco de perda e a adoção de práticas de retenção.

Nesse contexto, o conhecimento crítico pode ser compreendido como aquele cuja perda, indisponibilidade ou dificuldade de recomposição pode comprometer a continuidade das operações, o desempenho organizacional ou a capacidade de inovação. Sob a perspectiva de

Liebowitz (2008), a criticidade de um conhecimento relaciona-se à sua importância para os objetivos estratégicos da organização, ao impacto decorrente de sua perda e à existência ou não de outros especialistas capazes de substituí-lo. A literatura recente também associa conhecimentos críticos a conhecimentos, habilidades e saberes caracterizados por sua relevância, raridade e dificuldade de obtenção (ALFENAS; CARVALHO, 2026).

No contexto brasileiro, Souto e Bruno-Faria (2022) investigaram o gerenciamento do risco de perda de conhecimento em uma empresa pública brasileira, analisando situações de risco, ações dos gestores, práticas institucionais, barreiras, facilitadores e impactos decorrentes de falhas no gerenciamento desse risco. O estudo reforça a relevância do tema para organizações públicas intensivas em conhecimento e evidencia a relação entre a perda de fontes humanas de conhecimento e os riscos para a organização.

Em consonância com as diretrizes da norma ISO 30401 (INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION, 2018), que estabelece requisitos para Sistemas de Gestão do Conhecimento, a identificação e o tratamento de conhecimentos críticos constituem mecanismos para reduzir vulnerabilidades e apoiar a sustentabilidade organizacional. No contexto empírico deste trabalho, para o Serpro, o constructo assume uma dimensão operacional e temporal clara, sendo formalizado como o conhecimento que gera impacto para a Empresa, que é raro e que é de difícil substituição no curto prazo. Quando um conhecimento apresenta simultaneamente essas três características, é categorizado como conhecimento crítico.

A criticidade torna-se especialmente relevante quando o conhecimento necessário à execução de determinado processo está concentrado em uma ou poucas pessoas. Nesses casos, aposentadorias, desligamentos ou outras formas de indisponibilidade podem produzir riscos de descontinuidade caso não existam mecanismos de compartilhamento, transferência ou recomposição do conhecimento. Essa preocupação é particularmente relevante no contexto das empresas públicas, nas quais processos de desligamento e aposentadoria podem intensificar o risco de perda de conhecimentos acumulados ao longo da trajetória profissional. Estudos recentes sobre retenção de conhecimentos críticos reforçam a importância de sua identificação e priorização diante da limitação dos recursos organizacionais e do elevado volume de conhecimentos existentes (ALFENAS; CARVALHO, 2026).

A identificação e o tratamento desses conhecimentos também se relacionam à Governança do Conhecimento, entendida como uma abordagem que mobiliza mecanismos de governança capazes de influenciar os processos de conhecimento organizacional. Almeida, Silva e Mischiatti (2023), ao analisarem a produção científica sobre o tema, evidenciam a

coexistência de mecanismos formais e relacionais de governança, associados a estruturas, regras, sistemas, incentivos, confiança, cultura e comunicação. Nessa perspectiva, a Governança do Conhecimento estabelece condições para que os processos de criação, compartilhamento, retenção e uso do conhecimento ocorram de forma alinhada às necessidades organizacionais.

Para os casos em que o conhecimento categorizado como crítico depende de uma ou poucas pessoas-chave, as ações de documentação, socialização, transferência ou formação de novos detentores devem ser realizadas de forma imediata ou programada, de acordo com a natureza do conhecimento e do risco identificado. Dessa forma, a identificação e o tratamento de conhecimentos críticos constituem uma prática de Gestão do Conhecimento orientada à explicitação e à mitigação de vulnerabilidades organizacionais, articulando conhecimento, processos de negócio e Gestão de Riscos.

O Serpro

O Serviço Federal de Processamento de Dados (Serpro)¹ é a maior empresa pública de tecnologia da América Latina. Criada em 1964 para atender a necessidade de modernização do sistema fazendário, a Empresa rapidamente absorveu quase todas as atividades de tecnologia do Estado brasileiro, tornando-se o cérebro por trás da transformação digital do país, desenvolvendo e gerenciando os maiores sistemas da Administração Pública Federal. Nos últimos anos, a Empresa vem ampliando sua atuação no mercado de serviços de TI para os setores privado e demais esferas de Governo, baseados em informações públicas com oferta de produtos diversificados.

A vulnerabilidade organizacional associada à perda de conhecimentos críticos tornou-se uma preocupação na governança das instituições públicas. A resolução CGPAR /MGI Nº 50², de 27 de dezembro de 2023, condiciona ações de gestão, como reestruturações e implementação de programas de incentivo ao desligamento de pessoas ao desenvolvimento de estratégias para evitar a perda de conhecimentos.

Nos seus 61 anos de história, o Serpro passou por diversas reestruturações que incluíram o incentivo ao desligamento de pessoas. Desde 2008 a Empresa conta com uma prática estruturada para identificação e tratamento de conhecimentos críticos. Inicialmente chamada de “Índice de Perda de Capital Humano” (IPCH), essa prática vem evoluindo a cada aplicação

¹ <https://www.serpro.gov.br/menu/quem-somos>

² <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/resolucao-cgpar-mgi-n-50-de-27-de-dezembro-de-2023-534959083>

até chegar à norma PC 009/2025, que institui a Metodologia para Identificação e Tratamento de Conhecimentos Críticos (ICC) no âmbito de toda a Empresa e seus processos de trabalho.

Gestão por Processos de Negócio (BPM)

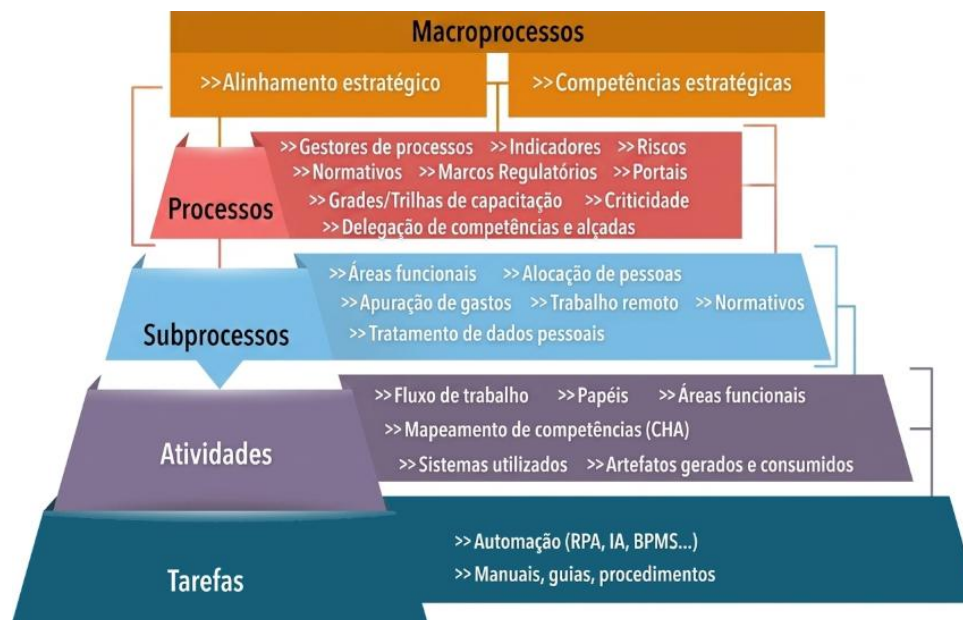
A Gestão por Processos de Negócio (BPM) constitui uma abordagem disciplinar e um ciclo de gestão contínuo focado na governança, modelagem, simulação, execução, monitoramento e melhoria contínua dos processos de negócio organizacionais. Seu propósito central é alinhar as operações estruturadas, automatizadas ou não, aos objetivos estratégicos e às metas de entrega de valor da instituição (ABPMP, BPM CBOK V3.0, 2013).

Em organizações intensivas em conhecimento, os macroprocessos funcionam como as “âncoras” e os canais de manifestação prática do capital intelectual. No Serpro, parte significativa dos conhecimentos críticos apresenta ligação direta com os processos corporativos. Por isso foi desenvolvida e instituída a Arquitetura de Processos e Cadeia de Valor do Serpro, com o objetivo de ser um *framework* único utilizado para a gestão, organização e aprimoramento de toda a operação realizada na Empresa.

A Arquitetura de Processos é um modelo que representa, de forma hierárquica e organizada, os processos da empresa, a partir de cinco níveis de agrupamentos: macroprocesso, processo, subprocesso, atividade e tarefa. Já a Cadeia de Valor é uma visão, em alto nível, de como são organizados, inter-relacionados e agrupados os macroprocessos e processos da Empresa, para que ela cumpra sua missão e entregue valor aos clientes.

A Figura 1 ilustra a Arquitetura de Processos, que tem na camada de Atividades dos Subprocessos o mapeamento das competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) requeridas para a execução, alinhadas aos papéis funcionais e aos fluxos de trabalhos nas áreas.

Figura 1: Ilustração da arquitetura de processos do Serpro



Fonte: Elaborado pelo Autor

A utilização da arquitetura de processos como referência para a identificação dos conhecimentos críticos permite estabelecer uma relação entre processo, atividade, conhecimento e risco. Dessa forma, o conhecimento deixa de ser tratado exclusivamente como atributo individual ou como conteúdo armazenado em repositórios e passa a ser analisado em relação ao contexto operacional no qual é necessário para a geração de valor.

Essa abordagem também possibilita que a informação produzida pela Gestão do Conhecimento seja integrada aos mecanismos corporativos de gestão de riscos e da governança corporativa. A identificação de um conhecimento crítico associado a um determinado processo permite explicitar uma possível vulnerabilidade da operação e oferece elementos para que gestores avaliem a necessidade e a prioridade de ações de mitigação.

Gestão de Riscos e Controles Internos

A Gestão de Riscos e Controles Internos no Serpro é utilizada como um sistema de "alerta antecipado", visando identificar situações que podem afetar a organização e permitir a implementação de ações de contingência, caso os riscos se materializem.

Como evolução e maturidade da governança, o Serpro institucionalizou a Gestão de Riscos por meio de instrumentos normativos. Foi publicada uma Política Corporativa de Gestão de Riscos, que estabelece a intenção, os princípios, as diretrizes e as responsabilidades da alta administração em relação aos riscos. Está alinhada a Instrução Normativa Conjunta nº 1, da

Controladoria Geral da União (CGU) e do Ministério do Planejamento (MP), e aos padrões COSO ERM e ISO 31000:2018, com adaptações³.

Já nas primeiras rodadas de mapeamento dos riscos corporativos, a necessidade de identificação e tratamento de conhecimentos críticos foi apontada como essencial. A Empresa está permanentemente pressionada por manter *“pessoas em quantidade e qualidade suficiente para viabilizar a estratégia empresarial”*, constituindo um risco estratégico de alto impacto e baixo apetite. Como a Empresa já contava com uma metodologia de prática de Identificação e Tratamento de Conhecimentos críticos aplicada anualmente a cada nova rodada de incentivo ao desligamento de pessoas, a sinergia entre a Gestão de Riscos e Gestão do Conhecimento na Empresa foi natural.

A prática analisada neste estudo estabelece, portanto, uma interface entre três dimensões organizacionais: os processos, nos quais o conhecimento é aplicado; a Gestão do Conhecimento, responsável por identificar e promover seu tratamento; e a Gestão de Riscos, responsável por avaliar e tratar as vulnerabilidades que podem afetar os objetivos organizacionais. A cadeia de valor funciona, nesse arranjo, como elemento integrador que permite localizar o conhecimento crítico no contexto concreto da operação.

Essa integração possibilita que a dependência da organização em relação a determinados conhecimentos seja também reconhecida como uma questão de governança e risco corporativo. A identificação e o tratamento de conhecimentos críticos passam a constituir um mecanismo de antecipação que fornece subsídios para decisões sobre continuidade operacional, desenvolvimento de pessoas, compartilhamento de conhecimentos e mitigação de riscos.

3. METODOLOGIA

O delineamento metodológico deste trabalho caracteriza-se como uma pesquisa-ação de natureza qualitativa, combinada com a técnica de observação participante, sob o referencial teórico-metodológico de Gil (2002). De acordo com o autor, a pesquisa-ação configura-se como um tipo de investigação empírica concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo, na qual os pesquisadores e os participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo e participativo. Essa estratégia justifica-se pela inserção orgânica do pesquisador no fenômeno investigado, atuando como agente ativo e membro da equipe responsável pela concepção e

³ <https://www.transparencia.serpro.gov.br/governanca/governanca-corporativa/gestao-de-riscos>

implementação do projeto de identificação e tratamento de conhecimentos críticos na organização.

Adicionalmente, a pesquisa assume as características de um estudo de caso descritivo, modalidade que, conforme Gil (2002), preserva o caráter unitário do objeto estudado e permite uma análise profunda e exaustiva de uma realidade delimitada.

A seleção dos processos que compuseram o universo empírico da pesquisa foi realizada a partir da classificação de criticidade adotada pela organização. Essa classificação tem como finalidade fortalecer o alinhamento entre a gestão por processos, a gestão de riscos, a auditoria e a melhoria contínua, bem como assegurar a clara atribuição de responsabilidades aos gestores dos processos.

A avaliação da criticidade dos processos é anual e está estruturada em três pilares: Materialidade, Relevância e Criticidade. A Materialidade considera o aumento de despesas, as perdas financeiras ou os recursos alocados, levando em consideração o caráter relativo dos valores envolvidos. A Relevância considera a importância relativa do processo em função da categoria da atividade ou de sua correlação direta com a estratégia empresarial. A Criticidade, por sua vez, considera situações vulneráveis, efetivas ou potenciais, expressadas por ineficiências, riscos latentes ou falta de aderência normativa.

A avaliação também considera critérios ponderados de acordo com sua importância relativa para a organização durante o ciclo anual: a relação com a estratégia empresarial tem peso 10, impacto na imagem da organização tem peso 9, interação com os clientes tem peso 8, se de alçada financeira tem peso 7, se associada a riscos críticos tem peso 6, se há tratamento de dados pessoais tem peso 5, se relacionada a Custo tem peso 4, se decorre de obrigação legal tem peso 3, se de elo finalístico tem peso 2. Após a aplicação dos critérios em todos os processos da cadeia de valor, 14 processos foram classificados como de criticidade “Muito Alta” e “Alta” para o ano de 2025.

A coleta de evidências foi realizada em duas frentes complementares. A primeira consistiu em pesquisa documental na Arquitetura de Processos e na Cadeia de Valor institucional, tendo como finalidade selecionar os processos classificados nos níveis de criticidade “Muito Alta” e “Alta”, segundo os critérios e pesos estabelecidos na metodologia corporativa de avaliação de criticidade. Essa etapa permitiu delimitar objetivamente o universo de processos considerado prioritário para a pesquisa.

A segunda frente consistiu na aplicação de levantamento descritivo, por meio de questionário estruturado disponibilizado na ferramenta Microsoft Forms aos gestores responsáveis pelos processos selecionados. O instrumento buscou identificar os conhecimentos

considerados críticos à execução das atividades dos processos. A escolha dos gestores dos processos como respondentes fundamentou-se no conhecimento empírico que possuem sobre a execução das atividades dos processos, das equipes, dependências e competências necessárias à operação.

Dessa forma, a pesquisa estabeleceu uma sequência analítica em duas etapas: (1) seleção dos processos prioritários a partir de sua criticidade institucional; e (2) identificação dos conhecimentos críticos associados aos processos selecionados. Essa distinção permitiu evitar que a criticidade atribuída ao processo fosse automaticamente transferida para os conhecimentos nele utilizados, possibilitando uma análise específica da vulnerabilidade relacionada ao conhecimento. É importante destacar que a identificação de conhecimentos críticos ocorre no nível de atividade, que está no escopo dos subprocessos dos processos.

Para aprofundamento e validação dos dados, realizaram-se entrevistas estruturadas com os gestores dos 04 processos diagnosticados com maior vulnerabilidade no ano de 2025. Em consonância com as orientações de Gil (2002) para pesquisas qualitativas, os dados foram tabulados e submetidos à análise descritiva e categorização temática, confrontando as percepções dos gestores e do pesquisador.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

O Serpro conta com 14 processos de criticidade Muito Alta e Alta em 2025. Esses processos são executados nas diversas áreas da Empresa, sem vínculo direto e obrigatório com o organograma corporativo. Esse formato permite que os responsáveis pelos processos possam exercer as funções e atividades dos processos e subprocessos de forma delegada, a depender da complexidade.

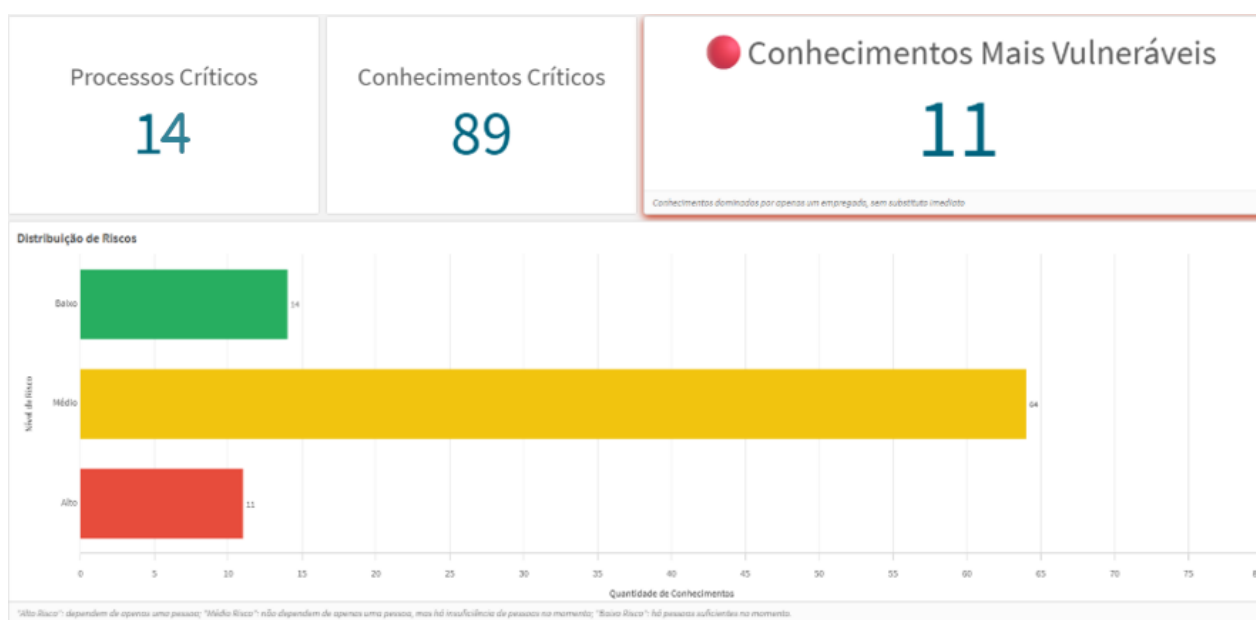
O diagnóstico, desses 14 processos de criticidade Muito Alta e Alta, revelou a existência de 89 conhecimentos classificados como críticos pelas lideranças, ao passo que em 30 subprocessos desses processos não foram identificados conhecimentos críticos. No tocante ao nível de pulverização desses conhecimentos, os dados demonstram que apenas 22 conhecimentos críticos se encontram disseminados de forma adequada nas equipes operacionais. Em contrapartida, 50 conhecimentos críticos possuem uma dispersão deficiente e 17 encontram-se sem qualquer rastro de socialização institucional ou documentação.

A análise dimensional do risco de perda desse capital intelectual evidenciou que 14 conhecimentos críticos não se encontram centralizados em um único indivíduo; contudo, 64 deles estão alocados em equipes que sofrem com subdimensionamento crônico de pessoal, o

que inviabiliza o tempo hábil para a absorção e repasse de conhecimentos e geram gargalos operacionais, além de reduzir a capacidade de atender novas demandas. Por fim, constatou-se que 11 conhecimentos críticos apresentam risco extremo de perda, pois, para cada um desses conhecimentos, foi identificada apenas uma pessoa-chave como detentora do conhecimento. Não foi objeto desta análise estabelecer a quantidade de conhecimentos críticos detidos individualmente por cada pessoa-chave. Esses 11 conhecimentos estão concentrados em 04 dos 14 processos classificados como de criticidade Muito Alta e Alta.

A figura 2 mostra o dashboard da consulta aos dados da pesquisa, que constam no lago de dados corporativos.

Figura 2: painel visual dos resultados ICC 2025



Fonte: Painel de Dados Corporativos

A seguir, discutem-se os achados empíricos dos 04 processos classificados com nível de criticidade “Muito Alta” e “Alta” com incidência de conhecimentos críticos que dependem de uma só pessoa-chave, após análise do pesquisador e dos gestores dos referidos processos. Por questões metodológicas e de proteção de informações corporativas, foram caracterizados como Processos A, B, C e D, cujos gargalos de conhecimento demandam intervenções de governança e aplicação das práticas de Gestão do Conhecimento para mitigação dos riscos.

Processo A

Os gestores do processo fizeram o mapeamento de riscos, conforme a metodologia corporativa, apresentando as causas e consequências e propostas de controles para mitigação.

Destaca-se que conhecimentos importantes para a execução do processo tem somente uma pessoa-chave responsável, causado por equipe reduzida e ocasionando dificuldade na criação de novos produtos relacionados ao processo. As propostas para mitigação são alteração de estrutura e alocação de mais pessoas no processo, tendo como opções a realização de recrutamento interno ou convocação de novos concursados.

Processo B

Os gestores do processo estão cientes dos riscos envolvidos e já atuam na mitigação. Apresentaram um relatório contendo considerações e métricas sobre sistemas em que existe algum nível de concentração de conhecimento em poucas pessoas da equipe, confirmando que existe um caso de dependência de uma única pessoa-chave atuando em um dos sistemas suportados. Como parte dos problemas estão ligados a utilização de tecnologias obsoletas e sistemas antigos, os gestores do processo planejaram ações para mitigação dos riscos e sanar situações em que os conhecimentos críticos sejam problemas:

- Criação do Projeto Estratégico para Modernização do Legado, com a migração ou desativação dos sistemas antigos;
- Práticas de Gestão do Conhecimento, como compartilhamento e repasse, por parte de pessoas que possuem vasta experiência dos ambientes *mainframe*;

Processo C

Nesse processo, os gargalos de conhecimento identificados evidenciam os riscos que podem gerar impactos negativos. A concentração de conhecimentos críticos em uma única pessoa-chave expõe uma fragilidade importante. Sob a ótica do Modelo SECI (Nonaka; Takeuchi, 1997), há uma falha crônica na transição da Externalização para a Combinação. A dependência de customizações manuais e julgamentos subjetivos impede a codificação do conhecimento em rotinas automatizadas, gerando passivos de auditoria. A resolução do problema transcende a mera alocação quantitativa de pessoal, exige o desenho de trilhas de aprendizagem acelerada para socialização desse conhecimento focal antes de sua eventual perda.

Processo D

Os gestores do processo relataram gargalos de conhecimento que podem ser supridos com repasses de conhecimento, mas também relataram a necessidade de alocação de mais pessoas. No âmbito do processo, os gestores já adotam ações para mitigação dos riscos:

- Automação dos processos e atividades para reduzir a dependência exclusiva das interações humanas, otimizar a produção dos serviços em escala e minimizar erros;
- Documentação das atividades realizadas pelos membros das equipes que necessitam de um apoio no repasse de conhecimento;
- Repasse interno em fóruns estritamente técnicos;
- Movimentação interna dentro da própria Unidade;
- Simplificação da arquitetura dos ambientes para reduzir a complexidade na operação;
- Interação com outras Unidades em busca de perfis aderentes para composição das equipes;

Os conhecimentos críticos no processo que dependem de uma só pessoa-chave ensejam repasses de conhecimento e elaboração de planos de capacitação, a serem elaborados em conjunto com o Processo de Educação Corporativa.

Para todos esses casos, em obediência a norma PC 009/2025, que institui a Metodologia para Identificação e Tratamento de Conhecimentos Críticos (ICC) no âmbito de toda a Empresa e seus processos de trabalho, estão sendo elaborados os planos de contingência para a mitigação dos riscos de perda de conhecimentos críticos que dependem de uma só pessoa-chave, bem como outras ações que pretendem equacionar a força de trabalho nos processos críticos e melhorar a prontidão por meio da disseminação do conhecimentos críticos.

Para isso, a versão atual da referida norma traz um cardápio de práticas para a documentação de conhecimentos tácitos, ainda que sejam conhecimentos adquiridos ao longo da vida baseados na trajetória profissional individual de cada trabalhador. Essas práticas vêm acompanhadas de indicadores que pretendem alimentar o painel de governança corporativa.

O quadro 1 traz um exemplo dos cardápios de práticas típicos de um plano de trabalho para repasse de conhecimentos críticos que dependem de pessoas-chave. No caso hipotético, uma equipe de desenvolvimento de suporte a sistemas legados PL/SQL e que apenas um membro do time conhece a linguagem.

Quadro 1: Exemplo de cronograma típico de aplicação de cardápios de práticas para repasse de conhecimentos.

Tipo de Conteúdo	Data	Exemplo de Uso	Recurso
Vídeo Demonstrativo	DD/MM/YYYY	Gravação explicando um trecho de código.	OBS Studio
Roteiro Passo a Passo	DD/MM/YYYY	Guia de boas práticas de PL/SQL	Editor de Textos
Infográfico	DD/MM/YYYY	Fluxo de comunicação PHP ↔ Banco de dados.	Editor de Fluxos
Webinar Gravado	DD/MM/YYYY	Sessão ao vivo sobre boas práticas de PL/SQL.	Teams (gravação + chat salvo)
Repositório de Códigos	DD/MM/YYYY	Biblioteca de códigos, classes e scripts	Git Corporativo

Fonte: Elaborado pelo autor com base na norma PC009/2025.

O quadro 2 mostra os indicadores elaborados para mensurar a evolução dos repasses de conhecimentos críticos.

Quadro 2: Indicadores de repasse de conhecimentos.

Nome	Fórmula	Indicador	Exemplo ilustrativo	Legenda
Indicador de documentação de conhecimentos	Fórmula: $IDC = (CCD/CC) \times 100$	Indicador : quanto maior, melhor	Aplicação: 10 conhecimentos críticos, 4 documentados $IDC = (4/10) \times 100 = 40\%$	IDC=Índice de Conhecimentos Críticos CCD=Conhecimentos Críticos Documentados CC=Conhecimentos Críticos
Indicador de Repasse de Conhecimentos	Fórmula: $IRC = (CCR/CC) \times 100$	Indicador : quanto maior, melhor	Aplicação: 10 conhecimentos críticos, 6 repassados $IRC = (6/10) \times 100 = 60\%$	IRC=Índice de Repasse de Conhecimentos Críticos CCR=Conhecimentos Críticos Repassados
Índice de Vulnerabilidade de Conhecimento Crítico	Fórmula: $IVCC = (TPCS/TPC) \times 100$	Indicador : quanto maior, melhor.	Aplicação: 10 pessoas aptas ao desligamento, 7 desligadas com sucessores treinados. $IVCC = (7/10) \times 100 = 70\%$	IVCC= Índice de Vulnerabilidade de Conhecimento Crítico TPCS=Total de Pessoas-chave com sucessores treinados TPC=Total de Pessoas-chave

Elaborado pelo autor com base na norma PC009/2025.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS E IMPLICAÇÕES

Este estudo contribui para o avanço das discussões sobre a importância da Gestão do Conhecimento para a governança nas organizações ao demonstrar, empiricamente, a possibilidade de articulação entre Gestão do Conhecimento, Gestão por Processos e Gestão de Riscos. Os resultados reforçam a compreensão de que o conhecimento organizacional constitui recurso essencial para a execução dos processos e para a continuidade das operações, mas evidenciam também que sua concentração, perda ou dificuldade de transferência pode produzir vulnerabilidades capazes de afetar o desempenho organizacional. Nesse sentido, os achados convergem com a perspectiva do Knowledge Risk Management, segundo a qual os riscos associados ao conhecimento devem ser identificados e tratados de forma sistemática (LIEBOWITZ, 2008; MASSINGHAM, 2009; ALFENAS et al., 2025; ALFENAS; CARVALHO; VERSIANI, 2026).

Além da insuficiência de pessoas para receber os repasses dos conhecimentos críticos, todos os gestores dos processos de criticidade “Muito Alta” e “Alta” relataram insuficiência de pessoas e lacunas de conhecimentos capazes de comprometer o desempenho dos processos. Esse resultado reforça a relevância atribuída pela literatura à concentração do conhecimento em pessoas-chave e à dificuldade de sua substituição. Entretanto, os achados permitem acrescentar uma dimensão importante: a existência de conhecimento crítico não constitui, isoladamente, o risco; o risco também está relacionado à capacidade organizacional de absorver, compartilhar e recompor esse conhecimento. Dessa forma, a identificação de conhecimentos críticos deve ser acompanhada da avaliação da capacidade de transferência e da disponibilidade de pessoas aptas a recebê-los, orientando ações de dimensionamento da força de trabalho, aprendizagem e capacitação.

Ao oferecer um conjunto de práticas para socialização e transferência do conhecimento, as estruturas internas de Gestão do Conhecimento podem atuar como mecanismos de sustentação da aprendizagem organizacional, disponibilizando artefatos, políticas, tecnologias e ambientes que favoreçam a criação e o compartilhamento do conhecimento. Práticas como *shadowing*, comunidades de prática, páginas amarelas, curadoria, lições aprendidas e mentoria ampliam as possibilidades de socialização, externalização e internalização para além da documentação dos procedimentos operacionais. Os resultados, portanto, reforçam a perspectiva de Nonaka e Takeuchi (1997) sobre a natureza dinâmica da criação e conversão do

conhecimento, ao mesmo tempo em que sugerem uma aplicação preventiva da espiral SECI: os mecanismos de criação e compartilhamento do conhecimento podem também contribuir para reduzir sua vulnerabilidade quando este se encontra concentrado em pessoas-chave.

5.1 CONTRIBUIÇÃO DO TRABALHO

A principal contribuição deste trabalho reside na proposição de um método integrado que utiliza a Arquitetura de Processos, em organizações que adotam a Gestão por Processos (BPM), como uma “malha geográfica” para mapear, identificar e mensurar a vulnerabilidade associada aos conhecimentos críticos. Ao aplicar esse modelo em uma organização de Tecnologia, o trabalho demonstra empiricamente como a arquitetura de processos pode ser utilizada para localizar o conhecimento necessário à execução dos processos e relacioná-lo à exposição a riscos de descontinuidade.

Do ponto de vista teórico-metodológico, esse resultado amplia a aplicação da Gestão por Processos e do Knowledge Risk Management, ao propor o processo organizacional como unidade de localização e análise do conhecimento crítico. Enquanto a Gestão do Conhecimento enfatiza a criação, o compartilhamento, a retenção e a aplicação do conhecimento, o KRM direciona atenção para os riscos associados à sua perda ou indisponibilidade. Os resultados deste estudo aproximam essas perspectivas ao demonstrar que a arquitetura de processos pode funcionar como elemento de conexão entre onde o conhecimento é necessário, quem o detém, qual sua criticidade e qual impacto pode decorrer de sua indisponibilidade.

Os resultados também permitem retomar a discussão apresentada no referencial teórico sobre a retenção de conhecimentos críticos. Liebowitz (2008) destaca a importância de incorporar as ações de retenção ao cotidiano organizacional, relacionando-as aos conhecimentos efetivamente mobilizados no trabalho. A prática analisada neste estudo reforça essa perspectiva e a amplia ao utilizar a arquitetura de processos e a cadeia de valor como “malha geográfica” para localizar os conhecimentos críticos. Dessa forma, o conhecimento não é identificado de maneira isolada ou exclusivamente associado às pessoas que o detêm, mas relacionado aos processos nos quais é necessário para a geração de valor e para a continuidade da operação.

Essa abordagem permite deslocar a discussão da retenção de conhecimento de uma perspectiva predominantemente centrada na pessoa para uma perspectiva orientada à continuidade dos processos organizacionais. Ao explicitar quais conhecimentos são críticos, em quais processos são mobilizados e onde existem situações de dependência de pessoas-chave, a organização transforma uma vulnerabilidade anteriormente dispersa em uma

informação estruturada para a gestão de riscos e para a definição de estratégias de tratamento. Nesse sentido, a prática observada reforça a literatura sobre retenção de conhecimento e, simultaneamente, evidencia uma possibilidade de integração entre Gestão do Conhecimento, Gestão por Processos e Gestão de Riscos.

Adicionalmente, os resultados sugerem que práticas de Gestão do Conhecimento podem atuar como mecanismos de apoio à Gestão de Riscos e à Governança Corporativa. A identificação de um conhecimento como crítico não se encerra em seu registro: ela explicita uma vulnerabilidade que pode ser incorporada ao processo decisório e orientar ações de mitigação. Nesse sentido, o estudo expande a compreensão da Gestão do Conhecimento para além de uma perspectiva predominantemente operacional, ao evidenciar sua capacidade de transformar informações sobre conhecimento em subsídios para decisões relacionadas a pessoas, processos, aprendizagem e continuidade operacional.

Essa constatação aproxima os resultados da discussão contemporânea sobre Governança do Conhecimento, na medida em que evidencia a necessidade de mecanismos que articulem estruturas, responsabilidades e práticas para que o conhecimento seja identificado, compartilhado, protegido e utilizado de forma alinhada aos objetivos organizacionais. No contexto deste estudo, a prática de identificação e tratamento de conhecimentos críticos assume uma função de governança, pois transforma uma dependência de conhecimento, anteriormente dispersa na organização, em informação estruturada sobre uma vulnerabilidade que pode ser submetida à análise e ao tratamento gerencial.

5.2 IMPLICAÇÕES TEÓRICAS E PRÁTICAS

O trabalho enriquece a literatura de Knowledge Risk Management ao correlacionar os diferentes níveis de granularidade da Arquitetura de Processos, dos macroprocessos às atividades e tarefas às dimensões de criticidade do conhecimento adotadas pela organização: impacto, raridade e dificuldade de substituição no curto prazo, no caso do Serpro. Essa correlação permite observar que o risco associado ao conhecimento não se manifesta de maneira isolada, mas em relação às atividades e processos nos quais o conhecimento é utilizado e cuja continuidade pode ser afetada por sua perda ou indisponibilidade.

Nesse sentido, os resultados reforçam os fundamentos da Gestão do Conhecimento, da Gestão por Processos e do KRM, mas também sugerem uma integração entre esses campos. A Arquitetura de Processos funciona como estrutura de localização; a Gestão do Conhecimento identifica e trata os conhecimentos necessários; e a Gestão de Riscos fornece a perspectiva de vulnerabilidade e priorização. O resultado é um mecanismo no qual o conhecimento deixa de

ser analisado exclusivamente como ativo intangível e passa a ser considerado também como dimensão da continuidade e da resiliência dos processos organizacionais.

O uso de formulários estruturados vinculados aos gestores dos processos demonstrou ser uma abordagem capaz de transformar percepções sobre conhecimentos intangíveis em informações gerenciais para a elaboração de ações preventivas e de contingência. Essa evidência reforça a importância dos detentores do conhecimento e dos responsáveis pelos processos na construção da informação organizacional, mas também evidencia a necessidade de mecanismos de governança que façam essa informação ultrapassar o âmbito individual e seja incorporada aos instrumentos institucionais de decisão.

5.3 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

Para os tomadores de decisão e gestores públicos, os achados demonstram que a mitigação dos riscos associados ao conhecimento exige atuação integrada entre diferentes funções organizacionais. A dependência de pessoas-chave não pode ser solucionada exclusivamente pela área de Gestão do Conhecimento, pois seu tratamento envolve gestão de processos, dimensionamento da força de trabalho, Educação Corporativa, gestão de riscos e, em determinados casos, decisões relacionadas à tecnologia e à arquitetura organizacional.

Essa constatação reforça a perspectiva da Gestão do Conhecimento como função transversal de apoio à governança, uma vez que o risco identificado em um conhecimento crítico somente pode ser efetivamente tratado quando a informação produzida pela Gestão do Conhecimento alcança os responsáveis pelas decisões sobre pessoas, processos e recursos. Como implicação direta, recomenda-se a institucionalização de planos de tratamento para conhecimentos críticos, contemplando documentação, socialização, transferência, formação de novos detentores, sucessão ou outras medidas compatíveis com a natureza do conhecimento e do processo envolvido.

5.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA E ESTUDOS FUTUROS

A principal limitação metodológica reside na natureza subjetiva da coleta de dados, baseada na autopercepção dos gestores de processo por meio de formulários eletrônicos, o que pode gerar vieses de subnotificação ou supernotificação da criticidade por conveniência departamental. Ademais, por se tratar de uma pesquisa-ação em uma empresa pública de TI, as características da cultura organizacional e o regime jurídico dos trabalhadores limitam a generalização irrestrita dos resultados para empresas estritamente privadas.

Recomenda-se o desenvolvimento de estudos futuros que proponham um modelo de validação quantitativa dos impactos financeiros e operacionais da perda desses conhecimentos críticos. Sugere-se a realização de investigações longitudinais que acompanhem a eficácia das tratativas propostas (como a conversão de código legado e os programas de mentoria reversa) para avaliar se as ações de educação corporativa, de fato, reduziram o índice de dependência de pessoas-chave a médio e longo prazo.

Recomenda-se, ainda, a prospecção de sistemas de TI que possam apoiar o levantamento de conhecimentos nos processos, aplicando Inteligência Artificial e outras técnicas modernas, como Processamento de Linguagem Natural, para a normalização de termos de conhecimentos a serem preenchidos pelos responsáveis, que possa auxiliar na aplicação de uma taxonomia que componha o Inventário de Conhecimentos da organização, com a pertinente classificação dos conhecimentos críticos. Esse sistema deve permitir a gestão do ciclo de vida dos conhecimentos na organização, interligado à memória institucional nos casos dos conhecimentos em declínio e aos demais processos como, por exemplo, os de aquisições e contratações, para mapear novos conhecimentos trazidos para a organização advindos de aquisições e contratações.

Em síntese, os resultados desta pesquisa reforçam a compreensão da Gestão do Conhecimento como capacidade organizacional transversal e sugerem sua ampliação para além das práticas de criação, armazenamento e compartilhamento do conhecimento. Quando articulada à Arquitetura de Processos e à Gestão de Riscos, a Gestão do Conhecimento pode assumir também uma função preventiva, permitindo identificar concentrações de conhecimento, estimar vulnerabilidades e orientar ações de governança antes que a perda do conhecimento produza descontinuidade operacional. Nesse sentido, a pesquisa demonstra ser possível aplicar os referenciais de Gestão do Conhecimento, BPM e Knowledge Risk Management ao contexto investigado e evidencia uma possibilidade de integração entre esses campos, na qual o processo organizacional funciona como unidade de localização do conhecimento e o risco como elemento orientador de sua priorização.

6. REFERÊNCIAS

ALFENAS, Ricardo Augusto da Silva; CARVALHO, Rodrigo Baroni de; VERSIANI, Ângela França. **Retenção de conhecimentos críticos organizacionais: proposta de modelo teórico**. AtoZ: novas práticas em informação e conhecimento, v. 14, p. 1-12, 2025. DOI: <https://doi.org/10.5380/atoz.v14.90998>.

ALFENAS, Ricardo Augusto da Silva; CARVALHO, Rodrigo Baroni de. **Retenção de conhecimentos críticos organizacionais: validação de método por especialistas praticantes**. Revista Alcance, v. 33, n. 1, p. 52-69, 2026. DOI: [https://doi.org/10.14210/alcance.v33n1\(Jan/Abr\).p52-69](https://doi.org/10.14210/alcance.v33n1(Jan/Abr).p52-69).

ALMEIDA, Paulo Henrique de; SILVA, Helena de Fátima Nunes; MISCHIATTI, João Augusto Wendt. **Governança do conhecimento: identificação das perspectivas a partir da análise de conteúdo da produção científica**. Revista de Gestão e Secretariado, v. 14, n. 1, p. 1-24, 2023. DOI: <https://doi.org/10.7769/gesec.v14i1.1499>.

ASSOCIATION OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT PROFESSIONALS. **BPM CBOK: guia para o gerenciamento de processos de negócio corpo comum de conhecimento**. Versão 3.0. [S. l.]: ABPMP, 2013. Disponível em: https://ep.ifsp.edu.br/images/conteudo/documentos/biblioteca/ABPMP_CBOK_Guide__Portuguese.pdf. Acesso em: 20 jun. 2026.

BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. Comissão Interministerial de Governança Corporativa e de Administração de Participações Societárias da União. **Resolução CGPAR/MGI nº 50**, de 27 de dezembro de 2023. Estabelece diretrizes e parâmetros para programas de desligamento voluntário de empregados das empresas estatais federais. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, ano CLXI, n. 247, p. 769, 29 dez. 2023. Disponível em: Diário Oficial da União – Resolução CGPAR/MGI nº 50. Acesso em: 22 jun. 2026.

BRASIL. Ministério da Fazenda. Serviço Federal de Processamento de Dados – SERPRO. **Resolução PC-009/2025: metodologia para identificação e tratamento de conhecimentos críticos**. Brasília, DF: SERPRO, 2025.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. 10. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DRUCKER, Peter F. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1999.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. **ISO 30401:2018: knowledge management systems: requirements**. Geneva: ISO, 2018.

LIEBOWITZ, Jay. **Knowledge retention: strategies and solutions**. Boca Raton: CRC Press, 2008.

MASSINGHAM, Peter. **Knowledge risk management: a framework**. Journal of Knowledge Management, [S. l.], v. 13, n. 3, p. 464-485, 2009.

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

SOUTO, Leonardo Fernandes; BRUNO-FARIA, Maria de Fátima. **Compreendendo o gerenciamento do risco de perda de conhecimento.** Ciência da Informação Express, Lavras, v. 3, p. 1-4, 2022. Disponível em:
<https://cienciadainformacaoexpress.ufla.br/index.php/revista/article/download/57/30/110>.
Acesso em: 16 ago. 2026.

7. APÊNDICES E ANEXOS

Modelo de Formulário de coleta de dados para a identificação de conhecimentos críticos

Mapeamento de Conhecimentos do Processo 0x.0x.0x - TESTE

Prezado(a) gestor(a) de Processos Críticos do Serpro, Você está recebendo este formulário como responsável pelo Processo 0x.0x - TESTE, subprocesso 0x.0x.0x - TESTE, classificado como de criticidade Alta/Muito Alta. Estamos aprimorando o mapeamento anual de conhecimentos críticos para garantir:

- ✓ Preservação de conhecimentos estratégicos
- ✓ Continuidade de negócios
- ✓ Eficiência dos processos Corporativos
- ✓ Fortalecimento da Gestão Corporativa
- ✓ Otimização de resultados estratégicos

Como contribuir:

1. Assinale na pergunta 1 se existem conhecimentos críticos para a realização das tarefas/atividades do processo.
2. Preencha a pergunta 2 com um conhecimento crítico para a realização das tarefas/atividades do processo.
3. Assinale na pergunta 3 se o conhecimento crítico está disseminado nas equipes que atuam no processo.
4. Assinale na pergunta 4 se o conhecimento crítico depende de uma pessoa, ou de poucas pessoas.
5. Clique em "Enviar outra resposta" após cada envio para adicionar novos conhecimentos. Você pode preencher quantos formulários quiser.

Por que sua participação importa?

- As informações subsidiarão ações de Gestão do Conhecimento para otimizar o desempenho dos processos, a capacitação continuada para internalização de novos conhecimentos e demais ações necessárias de forma proativa e antecipada.
- Garantir a gestão proativa de riscos vinculados a perda de conhecimento, perda de talentos e mudanças aceleradas. Agradecemos seu comprometimento em fortalecer a excelência do Serpro! Em caso de dúvidas, entre em contato com marcio.benedito@serpro.gov.br. Muito obrigado!

Olá, Marcio. Quando você enviar este formulário, o proprietário verá seu nome e endereço de email.

* Obrigatória

1. Existe(m) Conhecimento(s) Crítico(s) que são necessários para o bom desempenho do processo? *

☒ Sim

☐ Não

2. Se você marcou "SIM", insira no campo abaixo qual conhecimento você considera crítico para o bom desempenho do processo. *

Insira sua resposta

3. Esse conhecimento está disseminado nas equipes que executam as atividades do processo? *

☐ Sim, de forma adequada.

☐ Sim, mas não de forma adequada

☐ Não

4. Esse conhecimento depende de apenas uma pessoa? *

☐ Sim

☐ Não, mas temos insuficiência de pessoas com esse conhecimento

☐ Não

Enviar

Microsoft 365

Este conteúdo foi criado pelo proprietário do formulário. Os dados que você enviar serão enviados ao proprietário do formulário. A Microsoft não é responsável pela privacidade ou práticas de segurança de seus clientes, incluindo aqueles do proprietário deste formulário. Nunca forneça sua senha.

Microsoft Forms | Pesquisas, questionários e votações com tecnologia de IA [Criar meu próprio formulário](#)

[Política de privacidade](#) | [Condições de uso](#)