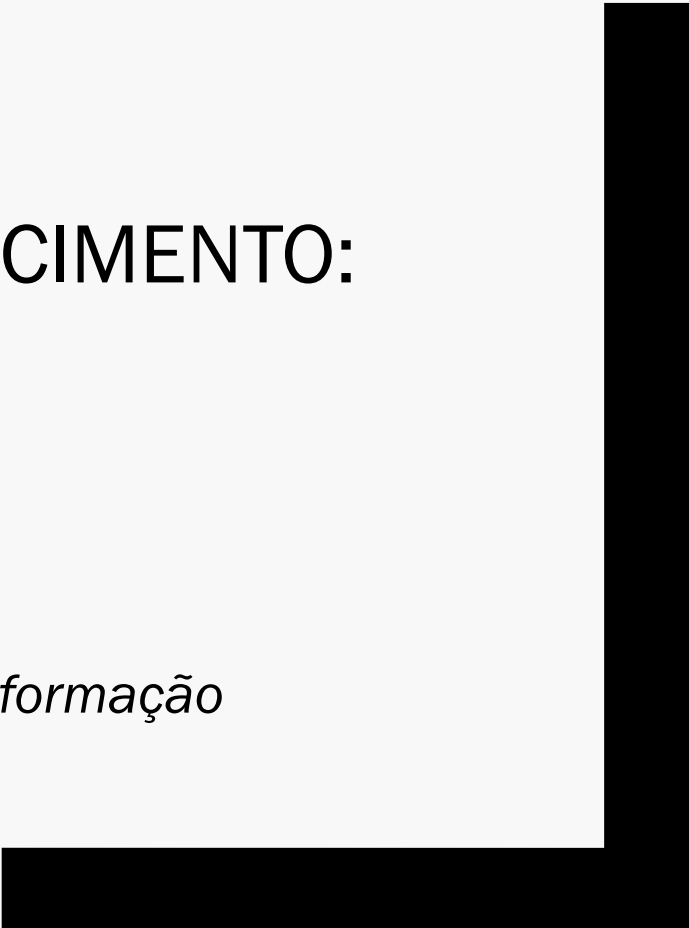


ISO 30.401: 2018

SISTEMAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO:
REQUERIMENTOS

Profa. Dra. Lillian Alvares
Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação
Universidade de Brasília





PROPÓSITO



Propósito

- ∫ A finalidade desta Norma ISO de Sistemas de Gestão do Conhecimento **é apoiar as organizações para efetivamente promover e permitir a criação de valor através do conhecimento.**
- ∫ A gestão do conhecimento é uma disciplina focada sobre **as formas que as organizações criam e utilizam conhecimento.**
- ∫ A gestão do conhecimento **não tem uma única definição aceita e nenhum padrão global é anterior a este padrão ISO.**
- ∫ Existem muitas barreiras bem conhecidas para o sucesso da gestão do conhecimento que ainda precisam ser superadas, **muitas confusões com outras disciplinas como gestão da informação**, e muitos equívocos comuns sobre como fazer a gestão do conhecimento.

Propósito

- ∫ A intenção deste documento é definir princípios e normas de gestão do conhecimento e ser:
 - ∫ a) orientação para organizações que pretendem ser competente na **otimização do valor do conhecimento organizacional**.
 - ∫ b) base de **auditoria, certificação, avaliação e reconhecimento** de sistemas de gestão do conhecimento.



JUSTIFICATIVA

Justificativa

1. Conhecimento organizacional está se tornando o **diferencial de competitividade**.
2. Muitas economias aspiram a se **tornar economias do conhecimento**, onde o conhecimento é a principal fonte de riqueza.
3. O aumento do acesso ao conhecimento nas organizações **criar oportunidades** de desenvolvimento pessoal profissional.
4. Organizações já não podem confiar na **difusão espontânea de conhecimento** para manter-se no ritmo de mudança. Em vez disso, o conhecimento deve ser **deliberadamente** criado, consolidado, aplicado e reutilizado mais rápido do que a taxa de mudança.

Justificativa

- Organizações dispersas e descentralizadas geograficamente, conduzindo os mesmos processos e entregando os mesmos serviços em vários locais, podem **ganhar vantagem competitiva** por meio do compartilhamento de conhecimento além das fronteiras organizacionais.
- O **desgaste e a rotatividade da força de trabalho têm implicações para o conhecimento organizacional**. Em muitas delas, o conhecimento crítico é frequentemente mantidos por especialistas, com o risco de ser perdido.

Justificativa

- ∫ O conhecimento é um ativo organizacional intangível que precisa ser gerenciado como qualquer outro ativo. Ele precisa ser...
- ∫ **desenvolvido, consolidado, retido, compartilhado, adaptado** e aplicado para que os trabalhadores possam **tomar decisões** efetivas e alinhadas com a missão, resolver problemas com base na experiência do passado e percepção do futuro.
- ∫ A gestão do conhecimento é uma **abordagem integrada para melhorar a aprendizagem efetiva através da otimização do uso do conhecimento**, a fim de criar valor na organização. Apoia as estratégias e os desenvolvimentos em curso. Como tal, precisa ser integrado com outras funções organizacionais.



PRINCÍPIOS
ORIENTADORES



Princípios Orientadores

- ∫ **Natureza:** o conhecimento é intangível, complexo e criado por pessoas.
- ∫ **Valor:** o conhecimento é fonte primordial de valor para as organizações alcançarem seus objetivos. Seu impacto é percebido no: propósito organizacional, visão, objetivos, políticas, processos e performance. A gestão do conhecimento é um meio de desobstruir o valor potencial o conhecimento.
- ∫ **Foco:** a gestão do conhecimento atende aos objetivos, estratégias e necessidades organizacionais.
- ∫ **Adaptativo:** não há uma solução de gerenciamento de conhecimento que se ajuste em todas as organizações, em todos os contextos. Elas podem desenvolver sua própria abordagem e como implementar esses esforços, com base nas respectivas necessidades e contexto.

- ∫ **Compreensão Compartilhada:** para alcançar o entendimento coletivo, o gerenciamento do conhecimento deve incluir interações entre pessoas.
- ∫ **Ambiente:** o conhecimento não é gerenciado diretamente; a gestão do conhecimento se concentra na gestão do ambiente de trabalho, alimentando assim o ciclo de vida do conhecimento.
- ∫ **Cultura:** a cultura organizacional é fundamental para a efetividade da gestão do conhecimento.
- ∫ **Iterativo:** gestão do conhecimento deve ocorrer em fases, incorporando ciclos de aprendizagem e retroalimentação.



TERMOS E
DEFINIÇÕES



Termos e Definições

- ORGANIZAÇÃO
- PARTES INTERESSADAS
- REQUERIMENTO
- SISTEMA DE GESTÃO
- ALTA GERÊNCIA
- EFICÁCIA
- POLÍTICA
- OBJETIVO
- RISCO
- COMPETÊNCIA
- INFORMAÇÃO DOCUMENTADA
- PROCESSO
- DESEMPENHO
- TERCEIRIZAR
- MONITORAMENTO
- MEDIÇÃO
- AUDITAR
- CONFORMIDADE
- NÃO CONFORMIDADE
- CORREÇÃO
- AÇÃO CORRETIVA
- MELHORIA CONTÍNUA
- COLABORAÇÃO
- INFORMAÇÃO
- CONHECIMENTO
- GESTÃO DO CONHECIMENTO
- CULTURA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO
- SISTEMA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO
- CULTURA ORGANIZACIONAL
- HABILIDADE



CONTEXTO DA
ORGANIZAÇÃO

Entendendo a Organização e seu Contexto

- ∫ A organização deve determinar questões externas e internas que sejam relevantes para o seu propósito e para alcançar o resultado pretendido.
- ∫ **Seu sistema de gestão do conhecimento é um meio para alcançar resultados organizacionais, e não um fim em si mesmos.**

Compreender as Necessidades e Expectativas das Partes Interessadas

- ∫ A organização deve determinar:
 - ∫ **as partes interessadas relevantes para o sistema de gestão do conhecimento**
 - ∫ os **requisitos pertinentes** a estas partes interessadas
- ∫ Estes requisitos devem ser analisados, priorizando as principais áreas e contextos relevantes para a organização.

Determinar o Escopo do Sistema de Gestão do Conhecimento

- ∫ A organização deve **determinar o alcance e a aplicabilidade dos sistemas de gestão do conhecimento e estabelecer seu escopo.**
- ∫ Dentro deste escopo (e considerando o propósito organizacional), a organização deve **identificar, avaliar e priorizar os domínios do conhecimento que têm o maior valor para a organização** e suas partes interessadas, e para o qual o sistema de gestão do conhecimento deve ser aplicado.



SISTEMA DE GESTÃO DO
CONHECIMENTO



Desenvolvimento de Conhecimento

- ∫ A organização deve demonstrar que o sistema de gestão do conhecimento abrange os **seguintes atividades de manejo efetivo do conhecimento:**
 - ∫ **a) Aquisição de novos conhecimentos:** significa fornecer à organização conhecimento que era anteriormente desconhecido ou indisponível.
 - ∫ **NOTA 1** Por exemplo, atividades de criação de conhecimento, inovação, pesquisa, descoberta de conhecimento; lições aprendidas; aquisição de recursos externos; adaptação do conhecimento existente para novas aplicações.

∫ **b) Aplicação do conhecimento atual:** meios para tornar o conhecimento efetivo, integrando-o à corrente de conhecimento relevante da organização, a fim de permitir ações melhoradas e tomada de decisão.

∫ NOTA 2 Por exemplo, atividades de transferência de conhecimento, consolidação do conhecimento, compartilhamento de conhecimento, codificação de conhecimento, reutilização de conhecimento e solução criativa de problemas.

∫ **c) Retenção de conhecimento atual:** meios para salvaguardar a organização dos riscos de perda de conhecimento.

∫ NOTA 3 Por exemplo, atividades de documentação, cópia de informações, planos de sucessão, coaching.

∫ **d) Manipulação conhecimento desatualizado ou inválido:** meios para proteger a organização da tomada de decisão baseada em conhecimento inadequado dentro do atual contexto organizacional.

∫ NOTA 4 Por exemplo, atividades de exclusão de conhecimento, curadoria, arquivamento, atualização de conhecimento, novo treinamento de acordo com mudanças de conhecimento.

Fluxo do Conhecimento e Transformação

∫ O sistema de gestão do conhecimento organizacional deve incluir atividades e comportamentos que apoiem todos os diferentes tipos de fluxos de conhecimento:

∫ **a) Interação humana:** as trocas por meio de conversas entre indivíduos, equipes e em toda a organização em comunidade de prática, sessões de brainstorming, equipes colaborativas, cafés, mudança de turno, planejamento de sucessão, mentoring, narrativa.

- ∫ **b) Representação:** disponibilizar conhecimento por meio de demonstração, gravação, documentação, e todas as formas de codificação.
- ∫ **c) Combinação:** explorar o conhecimento codificado, tornando-o acessível e localizável, como por exemplo organizando-o em classificações e taxonomias.
- ∫ **d) Internalização e aprendizagem:** revendo, avaliando e absorvendo conhecimento; incorporando-o à prática, como por exemplo, atividades de e-learning.

Ativadores do Gerenciamento de Conhecimento

- ∫ O sistema de gestão do conhecimento deve incluir e integrar os seguintes elementos facilitadores para criar um sistema eficaz de gestão do conhecimento:
 - ∫ **a) Capital humano:** certificar-se de que a gestão do conhecimento é incentivada dentro da organização.
 - ∫ **b) Processos:** atividades de conhecimento incorporadas nos processos organizacionais, incluindo procedimentos, instruções, métodos e medições

- ∫ **c) Tecnologia e infraestrutura:** canais digitais, espaço de trabalho virtual e físico e outras ferramentas.
- ∫ **d) Governança:** assegura que o sistema de gestão do conhecimento está alinhado com as estratégias da organização (políticas, acordos, código de conduta, etc)
- ∫ **e) Cultura de Gestão de Conhecimento:** Uma cultura onde atividades de conhecimento são encorajadas e o conhecimento é valorizado e usado ativamente, apoiará o estabelecimento dos sistemas de gestão do conhecimento dentro da organização (atitudes e normas sobre a partilha e aprendizagem são exemplos de facilitadores).



LIDERANÇA

Liderança e Comprometimento

- ∫ A alta gerência deve demonstrar liderança e comprometimento com relação ao SGC por:
 - ∫ Promover **valores organizacionais que reforcem a confiança como um elemento-chave para a GC**
 - ∫ Assegurar que a política GC e seus **objetivos são compatíveis e estão alinhados com a direção estratégica da organização** e podem ser avaliados
 - ∫ Assegurar que os **recursos necessários para o SGC estejam disponíveis**
 - ∫ **Comunicar** a importância da GC
 - ∫ Gerir o processo de **mudança para adoção de cultura** que valorize, apoie e viabilize a GC
 - ∫ Garantir que o sistema de gestão do conhecimento **atinja o(s) resultado(s) pretendido(s)**
 - ∫ Dirigir, motivar, inspirar, empoderar e apoiar as **pessoas a contribuïrem** para a efetividade do SGC
 - ∫ Promover a **melhoria contínua** do SGC

Política

- ∫ A alta direção deve estabelecer uma política de GC que:
 - ∫ Seja apropriada ao propósito da organização
 - ∫ **Forneça os princípios orientadores da GC**
 - ∫ Defina expectativas de todos os trabalhadores no que diz respeito a usar o SGC e do cultivo de uma cultura que valoriza o conhecimento
 - ∫ Inclua um compromisso de **melhoria contínua** o SGC
 - ∫ Gerencie o equilíbrio entre compartilhamento de conhecimento e proteção do conhecimento.

- ∫ A política de gestão do conhecimento deve:
 - ∫ Estar **disponível** como informação documentada
 - ∫ Ser **comunicada** e entendida dentro da organização
 - ∫ Estar disponível para as **partes interessadas**

Funções, Responsabilidades e Autoridades

- ∫ A alta administração deve assegurar que as responsabilidades e autoridades de papéis relevantes dentro do SGC são atribuídos e comunicados dentro da organização e para as partes interessadas externas.
 - ∫ Assegurar que os **SGC estão em conformidade com este documento**
 - ∫ Assegurar o envolvimento das pessoas e a aplicação eficaz da GC
 - ∫ Produzir **relatórios sobre o desempenho** do SGC



PLANEJAMENTO

Ações para Enfrentar Riscos e Oportunidades

- ∫ Ao planejar o SGC, a organização deve considerar os riscos e oportunidades:
 - ∫ Garantindo que o SGC possa alcançar o(s) resultado(s) pretendido(s)
 - ∫ **Prevenir ou reduzir resultados indesejados**
 - ∫ Alcançar a melhoria contínua.
- ∫ **A organização deve planejar:**
 - ∫ Ações para **abordar esses riscos e oportunidades**
 - ∫ Como integrar e implementar as ações em seus processos do SGC
 - ∫ Como avaliar a efetividade dessas ações.

Objetivos da Gestão do Conhecimento e Planejamento para Atingi-los

- ┌ Os objetivos da gestão do conhecimento devem:
 - ┌ Atender às necessidades do negócio e alinhar-se aos seus objetivos
 - ┌ Atender aos requisitos das partes interessadas
 - ┌ Ser consistente com a política de GC
 - ┌ Ser mensuráveis os benefícios e impactos
 - ┌ Ser monitorado
 - ┌ Ser comunicado
 - ┌ Ser atualizado, conforme apropriado

- ∫ Ao planejar como atingir seus objetivos da GC, a organização deve **determinar**:
 - ∫ O que será feito e por quem
 - ∫ Quem será responsável
 - ∫ Quais recursos serão necessários
 - ∫ Quem será responsável
 - ∫ Quando será concluído
 - ∫ Como os resultados serão avaliados



SUORTE

Recursos

- ∫ A organização deve determinar e **prover os recursos** (por exemplo, financiamento, força de trabalho, tecnologia, compromisso de gestão) necessários ao estabelecimento, implementação, manutenção, medição, relatórios e melhoria contínua do SGC.

Competência

- ∫ A organização deve determinar as **competências necessárias para pessoa(s)** e considerar o nível de competência exigido dos vários trabalhadores, quando necessário, incluindo:
 - ∫ Garantir que essas pessoas **são competentes** com base em educação apropriada, treinamento ou experiência
 - ∫ Eventualmente, tomar medidas para **adquirir a competência** necessária, e avaliar a efetividade das ações tomadas
 - ∫ Manter informação documentada apropriado como prova de competência.

Consciência

- ∫ Pessoas envolvidas com a organização e outras partes interessadas devem estar cientes:
 - ∫ Da **política de GC**
 - ∫ Da sua contribuição e responsabilidades para a **efetividade** do SGC
 - ∫ Das implicações da **não conformidade** com os requisitos do SGC

Comunicação

- ┌ A organização deve determinar as **comunicações internas e externas relevantes para SGC:**
 - ┌ Sobre o que irá comunicar
 - ┌ Quando se comunicar
 - ┌ Com quem se comunicar
 - ┌ Como se comunicar
- ┌ E deverá atender a todas as etapas do SGC, incluindo o planejamento, a implementação, o gerenciamento e as mudanças para integrá-lo à organização, fomentando seu uso.
 - ┌ NOTA 1 A comunicação é um ciclo completo, incluindo transmissão, recepção, compreensão, reflexão e retroalimentação.
 - ┌ NOTA 2 A comunicação efetiva inclui diálogo construtivo, oralmente e não oralmente.

Informação Documentada

- ∫ O sistema de gestão do conhecimento da organização deve incluir **Informação documentada** exigida por este documento
 - ∫ NOTA: A extensão da informação documentada de um SGC pode diferir de uma organização para outra devido:
 - ∫ Ao tamanho da organização e seus tipo atividades, processos, produtos e serviços
 - ∫ A complexidade dos processos e as suas interações
 - ∫ -As competências das pessoas

∫ CRIANDO E ATUALIZANDO

∫ Ao criar e atualizar a informação documentada, a organização deve assegurar:

∫ Identificação e descrição do documento

∫ Formato apropriados e e meios de comunicação

∫ Revisão e aprovação para uso ou adequação.

∫ CONTROLE DE INFORMAÇÕES DOCUMENTADAS

∫ Informação documentada requerida pelo SGC e por este documento deve ser controlado para garantir:

∫ Que está disponível para utilização sempre e quando for necessário

∫ Que é adequadamente protegido

∫ Para o controle da Informação documentada a organização deve abordar as atividades de :

∫ Distribuição, acesso, recuperação e uso

∫ Armazenamento e conservação

∫ Controle de alterações

∫ Retenção e eliminação



OPERAÇÃO

- ∫ A organização deve **planejar, implementar e controlar os processos necessários para atender aos requisitos e implementar as ações determinadas por:**
 - ∫ Estabelecimento de critérios para os processos
 - ∫ Implementação de controle para os processos de acordo com os critérios
 - ∫ Manutenção da informação documentada na medida do necessário para ter a confiança de que os processos foram executados conforme planejado.
- ∫ A organização deve controlar as alterações previstas, rever as consequências das alterações não intencionais e tomar medidas para mitigar qualquer efeito adverso, conforme necessário.
- ∫ A organização deve garantir que os processos terceirizados se alinhem com o sistema de gestão do conhecimento e que são controlados.



AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO



Monitoramento, Medição, Análise e Avaliação

- ∫ A organização deve determinar:
 - ∫ **O que precisa ser monitorado e medido**
 - ∫ Os métodos de monitoramento, medição, análise e avaliação, conforme o caso, para assegurar resultados válidos
 - ∫ Quando os resultados do monitoramento e da medição devem ser analisadas e avaliadas.

Auditoria Interna

∫ A ORGANIZAÇÃO DEVE EXECUTAR AUDITORIAS INTERNAS A INTERVALOS PLANEJADOS PARA FORNECER EM INFORMAÇÃO :

∫ Se o sistema de gestão do conhecimento está

∫ **Conforme com:**

∫ **Os requisitos da própria organização**

∫ **Os requisitos neste documento**

∫ **É efetivamente implementado e mantido.**

┌ A ORGANIZAÇÃO DEVE:

- ┌ Planejar, estabelecer, implementar e manter um **programa de auditoria**, incluindo a frequência, métodos, responsabilidades, requisitos de planejamento e relatórios, que devem levar em consideração a importância dos processos em causa e os resultados de auditorias anteriores
- ┌ Definir os critérios de auditoria ou âmbito de cada auditoria
- ┌ Selecionar os auditores com imparcialidade para assegurar a objetividade
- ┌ Assegurar que os resultados da auditoria são notificadas aos órgãos relevantes
- ┌ Reter informação documentada como prova de implementação dos resultados da auditoria.

Análise Crítica pela Administração

- ┌ A alta direção deve revisar o SGC da organização, em intervalos planejados, para assegurar sua contínua pertinência, adequação e efetividade. Deve incluir a consideração:
 - ┌ O status das ações da gestão anterior;
 - ┌ Mudanças em questões externas e internas que são relevantes para o SGC
 - ┌ Informação sobre o desempenho da GC, incluindo tendências em:
 - ┌ Não conformidade e ações corretivas
 - ┌ Resultados de monitoramento e medição
 - ┌ Resultados de auditoria
 - ┌ Oportunidades de melhoria ou contínua.



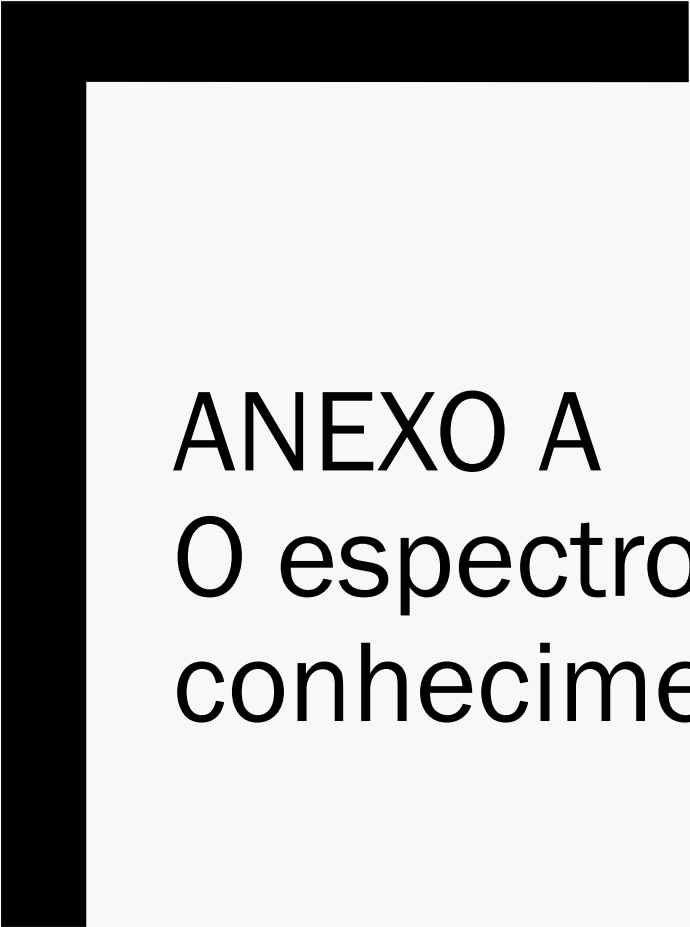
MELHORIA

Não Conformidade e Ação Corretiva

- ┌ Quando uma não conformidade ocorre, a organização deve:
 - ┌ **Reagir à não conformidade e, conforme o caso, tomar medidas para controlar, corrigir e aprender ou lidar com as consequências**
 - ┌ Avaliar a necessidade de ação para eliminar a(s) causa(s) da não conformidade, a fim de que isso não aconteça em outro lugar, com as seguintes medidas:
 - ┌ Rever a não conformidade;
 - ┌ Determinar as causas da não conformidade;
 - ┌ Determinação se não conformidade semelhante existir, ou poderia potencialmente ocorrer;
 - ┌ Identificar qualquer oportunidade que possa surgir da não conformidade;
 - ┌ Implementar qualquer ação necessária
 - ┌ Rever a efetividade de qualquer ação corretiva tomada
 - ┌ Fazer alterações no sistema de gestão do conhecimento, se necessário

Melhoria Contínua

- ∫ A organização deve continuamente **melhorar a pertinência, adequação, eficiência e efetividade do sistema de gestão do conhecimento.**
- ∫ A organização deve planejar, implementar e controlar os processos necessários para garantir a melhoria contínua.



ANEXO A
O espectro do
conhecimento



O espectro do conhecimento

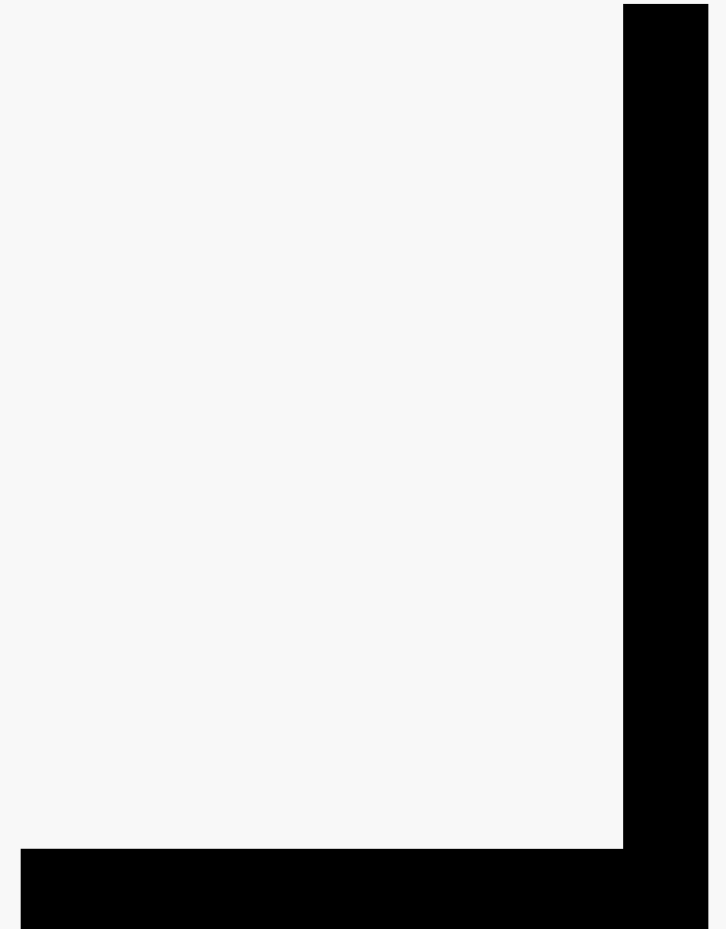
- ∫ É importante reconhecer a **diversidade de formas do conhecimento para que ele possa ser transformado dependendo do contexto e do valor que ele carrega.**
- ∫ Um dos objetivos centrais da gestão do conhecimento é certificar que tipos e formas de conhecimento são consistentes com a necessidades organizacionais e fornecer valor.
- ∫ Por exemplo, o **espectro pode começar com o conhecimento individual, tácito, que não pode ser expresso em palavras ou símbolos e terminar, no outro extremo do espectro, com conhecimento documentado.**

- ∫ GC tem que atuar ao longo deste **continuum**, com os seguintes objetivos:
alavancar o conhecimento existente, criar novos conhecimentos e transformar conhecimento.
- ∫ A GC visa decidir onde neste espectro estão melhor posicionados e quais atividades devem ser tomadas a fim de otimizar e entender o conhecimento, aplicá-lo e, eventualmente, transferi-lo entre as partes interessadas.



ANEXO B

Relação entre gestão
do conhecimento e
adjacências
disciplinas.



Gestão da Informação

- ∫ **Gestão do conhecimento e gestão da informação são muitas vezes são confundidas**, por isso é importante para distinguir entre essas duas disciplinas.
- ∫ A gestão do conhecimento inclui a **codificação do conhecimento e, portanto, envolve a criação de informação.**
- ∫ Uma vez codificado o conhecimento (por exemplo, em um documento), ele está **sujeito a processos de gestão da informação, como armazenamento e recuperação.**

- ∫ Muito conhecimento existente **dentro de uma organização não é** codificado e, portanto, **não está sujeito a processos de gerenciamento de informações.**
- ∫ **Mesmo quando o conhecimento é codificado, nunca pode ser capturado completamente, sejam quais forem os recursos investidos.**
- ∫ Experiência e ideias, por exemplo, são cobertas por gestão do conhecimento, e não pelo gerenciamento da informação. Então, embora elementos da Gestão da Informação sejam utilizados na gestão do conhecimento, o gerenciamento da informação por si só não possui os requisitos para um SGC.

∫ Gerenciamento de dados

∫ Inteligência de negócios

∫ Gestão de relacionamento com
clientes

∫ Aprendizagem, desenvolvimento
organizacional e treinamento

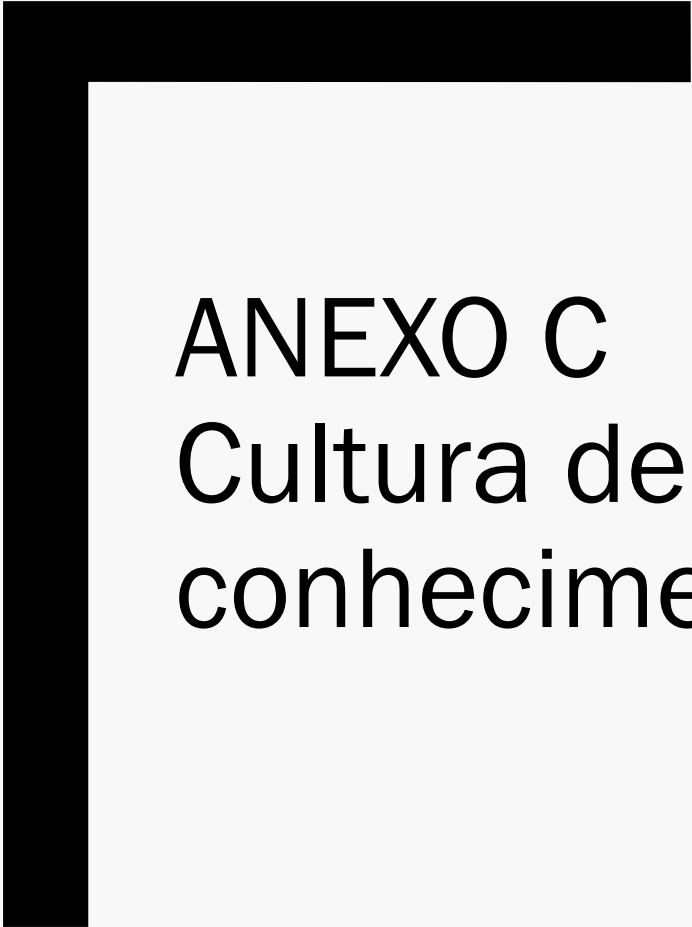
∫ Aprendizagem Organizacional

∫ Gestão de recursos humanos


∫ Gestão da inovação

∫ Gerenciamento de risco

∫ Gestão da qualidade



ANEXO C
Cultura de gestão do
conhecimento



- ∫ **Cultura de GC é um elemento de apoio da cultura organizacional.**
- ∫ Uma cultura onde os comportamentos de **busca, compartilhamento, desenvolvimento e aplicação de conhecimentos são incentivados apoia** o SGC dentro a organização.
- ∫ Há também uma dimensão pessoal para uma cultura de gestão do conhecimento, onde em última instância, cada indivíduo tem a responsabilidade de demonstrar compromisso por meio de seu próprio comportamento e interações. **Uma cultura de gestão do conhecimento reconhece o valor individual e o compartilhamento de conhecimento, pois beneficia a organização.**

- ∫ Uma cultura de gestão do conhecimento **reflete o quanto as pessoas:**
 - ∫ Sentem-se confortáveis discutindo abertamente questões e oferecendo conselhos
 - ∫ Compartilham conhecimento e informações de forma aberta e honesta para aumentar a socialização e o fluxo de conhecimento através da organização
 - ∫ Protegem o conhecimento organizacional
 - ∫ Sentem-se habilitado para agir autonomamente sobre o conhecimento
 - ∫ Demonstram responsabilidade por sua própria aprendizagem e resultados
 - ∫ Oferecem seus conhecimentos aos outros em vez de guardá-los para si mesmos;
 - ∫ Colaboram com seus colegas, em vez de competir com eles;
 - ∫ Investem tempo em refletir e aprender;
 - ∫ Valorizam a aquisição de novos conhecimentos por meio de suas próprias experiências

- ∫ Muitos desses elementos são interdependentes e é possível que sejam evidentes em várias partes da organização. Nesses casos, a aplicação do sistema de gestão do conhecimento pode ser inconsistente. **O desenvolvimento de uma cultura de gestão do conhecimento não ocorre por padrão, nem um curto período de tempo, mas requer um programa deliberado e ativo de intervenções para administrá-lo até o estado desejado.**
- ∫ Quando estes elementos são geridos em harmonia, resultam em resultados positivos, incluindo a capacidade da organização de se adaptar a situações de mudança.
- ∫ **Os principais fatores que afetam os comportamentos desejados e atitudes que compõem a cultura de gestão do conhecimento incluem:**

- ∫ Comportamento e atitudes de liderança
- ∫ Confiança
- ∫ Engajamento
- ∫ Diversidade
- ∫ Costumes e normas
- ∫ Políticas e procedimentos
- ∫ Incentivos
- ∫ Ambiente físico e digital
- ∫ Níveis de treinamento e competência
- ∫ Tecnologia
- ∫ Estrutura organizacional.

- ∫ **Possíveis abordagens para promover a cultura do conhecimento** incluem:
- ∫ Definir uma cultura de conhecimento desejada
- ∫ Executar uma análise de oportunidades
- ∫ Criar um plano para lidar com as oportunidades
- ∫ Agir de acordo com este plano
- ∫ Revisitar e atualizar todas as etapas anteriores em intervalos definidos

Referência

- INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. **ISO 30.401: 2018**
Knowledge management systems: requirements. Geneva, Switzerland: ISO, 2018.