

**Euro Marques Júnior, PhD.
Emília M. Rosa Marques, PhD.
Gustavo Luiz Hoffmann Felisberto**



Princípios de Gestão do Conhecimento

Vol.1 – Introdução às Práticas

1ª Edição



Prefácio

O mundo mudou bastante nas últimas décadas. O conhecimento e a experiência que permitiram que empresas tradicionais tivessem sucesso e fossem competitivas podem não ser mais suficientes para os tempos modernos. Os pressupostos para uma atuação gerencial bem sucedida foram profundamente impactados pelas mudanças sociais, econômicas e tecnológicas que o mundo viveu.

Então, quais são os conhecimentos básicos necessários hoje em dia para se fazer uma gestão empresarial eficiente? Sem dúvida, esse conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes deve incluir a Gestão do Conhecimento (GC)!

Neste livro nós iremos ver alguns aspectos muito importantes para que se possa criar um firme alicerce para a Gestão do Conhecimento. Este primeiro Volume trata das principais Práticas de Gestão do Conhecimento e no Volume II trataremos das principais Ferramentas tecnológicas que apoiam a GC.

O presente trabalho está organizado em cinco capítulos. No capítulo 1 vamos falar sobre aspectos básicos da GC, no capítulo 2 discorreremos sobre o Processo de Gestão do Conhecimento, apresentando suas principais Práticas e Ferramentas. No terceiro capítulo vamos falar sobre as práticas que apoiam a Criação do conhecimento. No quarto capítulo discutimos alguns aspectos sobre práticas ligadas à Armazenagem do conhecimento. No capítulo 5 vamos falar de práticas que facilitam a Transferência do conhecimento. Em seguida se apresentam as referências bibliográficas.

Desejo a todos uma boa leitura.

Prof. Euro
Bauru - 2021



O Professor Euro é graduado em Administração (UFV-1999), MBA em Marketing (FGV-2003), Especialista em Gestão de Organizações Públicas (UNESP-2007), Mestre em Engenharia de Produção (UNESP-2011) com pesquisa em Portugal na área de Gestão do Conhecimento, e Doutor em Engenharia de Produção (USP-2015). Concluiu em 2020 sua pesquisa sobre a Gestão

do Conhecimento na cadeia de suprimentos em um pós-doutorado na UNESP. Tem experiência profissional na área de Administração, com ênfase em Marketing, tendo atuado como professor de Economia, Administração e outras disciplinas em instituições públicas e privadas.

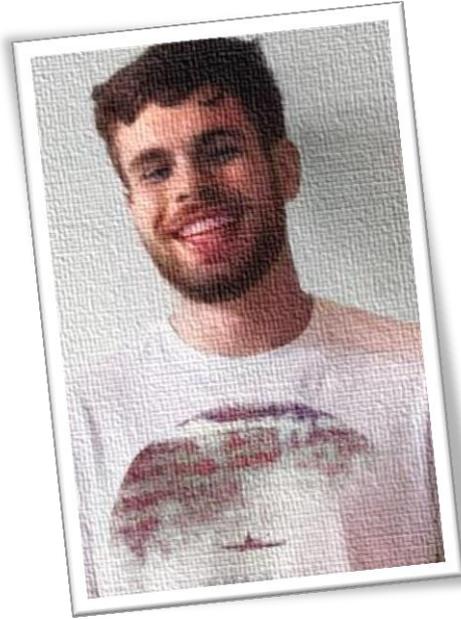
Contato: euro.marques@unesp.br



A Profa. Emília é licenciada em Matemática pela UNESP/RC (1986), mestre em Álgebra (1990) e doutora em Engenharia Elétrica (1999) pela UNICAMP. Professora da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” – UNESP/Bauru desde 1990. Nos últimos anos tem realizado pesquisa na área de Ensino de Matemática, com ênfase no processo de ensino e aprendizagem com uso de Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), área na qual realizou

em 2009/2010 um estágio de Pós-Doutorado na Universidade de Aveiro – UA/Portugal.

Contato: emilia.marques@unesp.br

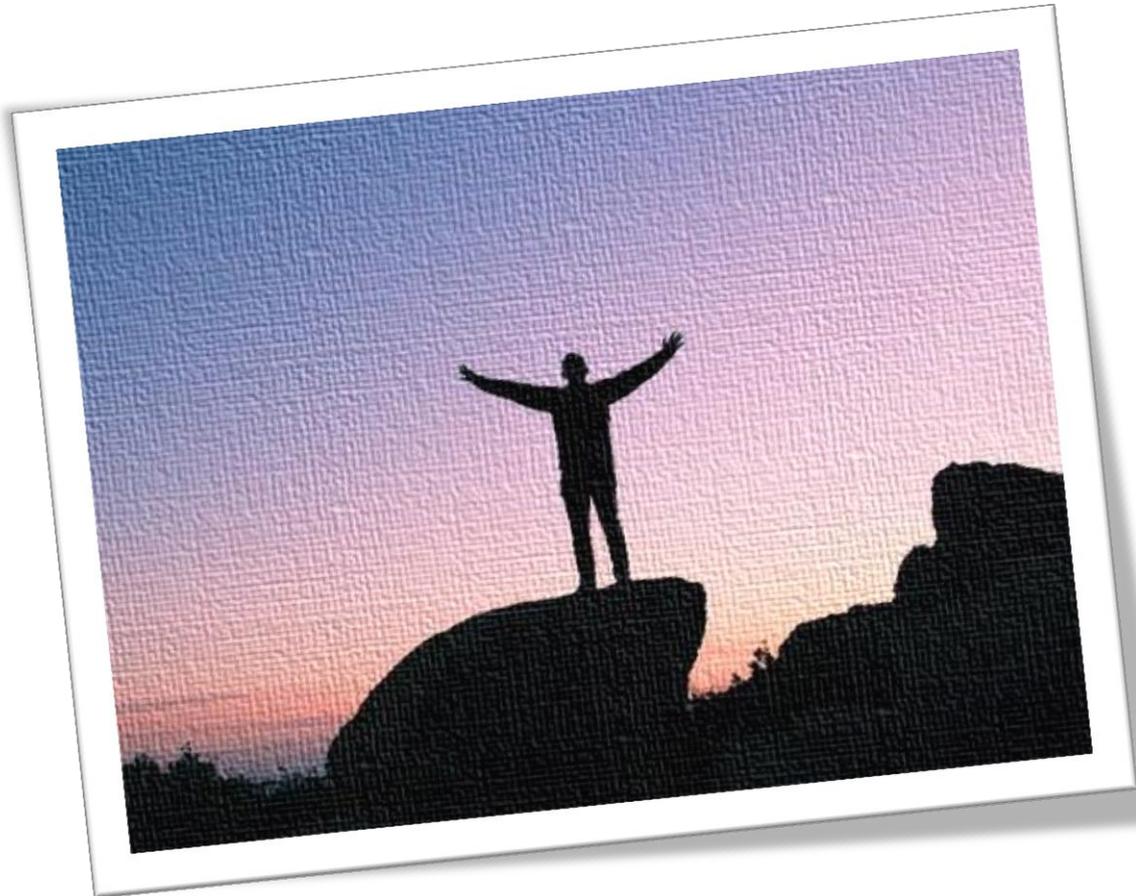


O discente Gustavo é graduando em Engenharia de Produção (UNESP-Bauru), fez estágio em uma indústria de semijoias, nas áreas de “Gestão do estoque” e “Gestão da Cadeia de Suprimentos”, trabalhou em um bistrô no setor administrativo, realizou treinamento sobre Lean Seis Sigma (Green Belt e Black Belt), pela Voitto Treinamentos e atualmente trabalha em uma startup israelense de tecnologia na área de “Operações”. Tem desenvolvido pesquisas na interface entre Gestão do Conhecimento e Hubs de inovação brasileiros.

Contato: gustavo.lhf@gmail.com

Agradecimentos

Ao Criador de todas as coisas, pela vida e pela oportunidade de compartilhar conhecimentos.



Sumário

1. Introdução.....	1
2. Processo de Gestão do Conhecimento, suas Práticas e Ferramentas.....	8
3. Criação do conhecimento	13
Avaliação de conhecimento	14
Benchmarking (avaliação comparativa)	15
Brainstorming (Debate)	16
Desafios e Concursos de ideias.....	17
<i>Knowledge Elicitation Interview</i> (Entrevista de Elicitação de Conhecimento).....	18
4. Armazenagem do conhecimento	19
Análise de redes sociais	19
Balanced Scorecard	21
Knowledge Office (Escritório do conhecimento)	22
Contextual Inquiry (Investigação Contextual)	23
Lições aprendidas	24
Mapeamento de processos	25
Mapeamento do Conhecimento	26
Melhores Práticas	27
Revisão após a ação.....	28
5. Transferência do conhecimento.....	29
Aprender fazendo/Aprender na prática	29
Knowledge Cafes (Cafés do Conhecimento)	30
Coaching / Mentoring.....	31
Comunidades de compartilhamento.....	32
Comunidades de Prática	33
Discussão Facilitada	34
Grupos de foco	35
Storytelling (Narrativa)	36
Case Based Reasoning (Raciocínio Baseado em Casos)	37
Job Rotation (Rotação de trabalho)	38
Considerações Finais	39
Referências	42

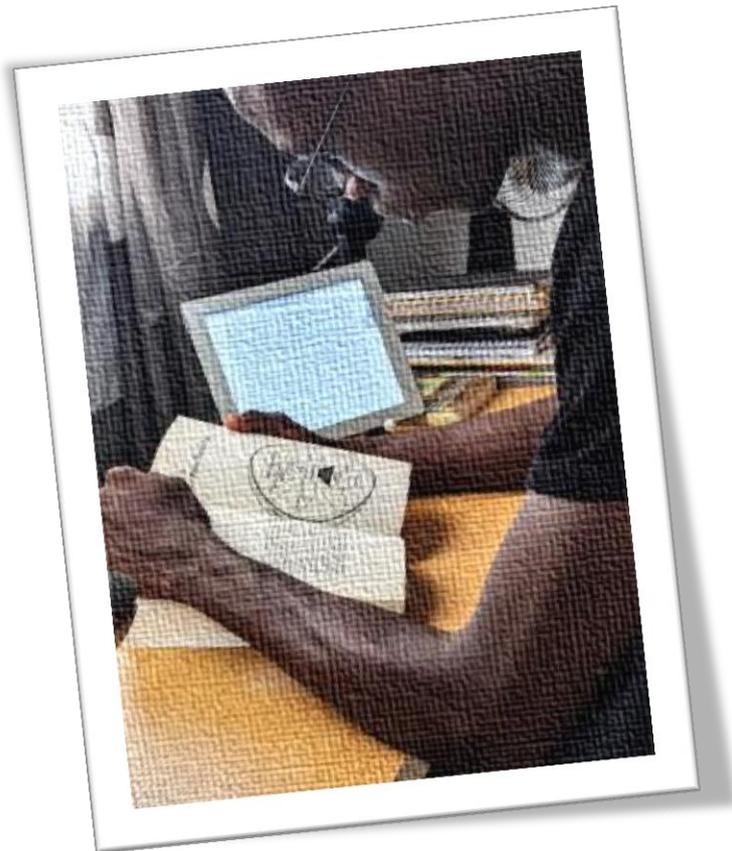
1. Introdução

Antes de entendermos o que é e como se aplica a Gestão do Conhecimento, precisamos esclarecer alguns conceitos fundamentais, que são as definições de: dado, informação, conhecimento e seus tipos e, por fim, a diferença entre Gestão do Conhecimento e Gestão da Informação.

- **Dados**

Quando falamos de “dados”, estamos falando a respeito do saber qualitativo e quantitativo de pequenas ocorrências do cotidiano. Sua etimologia vem da palavra “Datum”, do Latim, que significa “presente”, no sentido de algo que foi oferecido. Podem ter diversos significados, dependendo do contexto. Portanto, “dados” são informações brutas, cruas, registros fora de contexto, que necessitam de um maior aprofundamento para serem transformados em informação, ou seja, são a “matéria-prima” da informação. Podem ser expressos por um conjunto de símbolos, letras, números, textos, gráficos, etc, podendo ser extraídos tanto pela execução ou observação de algum evento ou fenômeno. (HOFFMANN, 2009).





- **Informação**

A informação é resultante de um ou vários dados interpretados, processados, manipulados e organizados em um determinado contexto. O objetivo da informação é contextualizar os dados para que o produto gerado seja útil para um processo de tomada de decisão de algum indivíduo ou grupo de indivíduos, não necessariamente representando o “todo”, sendo, assim, um suporte básico para a atividade humana (HOFFMANN, 2009). Ou seja, temos contato com informações todos os dias e estas são cruciais para decidirmos nossos próximos movimentos, portanto, não poderia ser diferente nas organizações, visto que são formadas por pessoas. Esse é o motivo de a gestão da informação e sistemas de informação serem tão relevantes atualmente. Entretanto, apenas as informações não contemplam o saber sistêmico de um evento.

- **Conhecimento**

Assim como a informação é o produto de dados interpretados, o conhecimento é fruto de informações processadas na mente das pessoas, tornando-se assim, algo valioso para o progresso humano, algo que não tem limites e que nos leva a uma maior compreensão do mundo. Está ligado a consciência humana e o entendimento adquirido ao longo da vida de cada indivíduo através de experiências e aprendizados. É um processo cíclico e infinito de geração de teorias, ideias e valores em busca da verdade.

Todavia, o conhecimento não está apenas ligado ao campo teórico, mas principalmente a capacidade de processar informações e transformá-las em ações. Dentro do contexto de organizações, essas ações podem ser interpretadas como melhorias de processo e inovações. Tendo que, atualmente qualquer tipo de inovação e melhoria contínua estão ligados a competitividade das organizações, o conhecimento está cada vez mais sendo visto como um dos ativos de maior valor das organizações.



- **Relação entre os três**

Por estarem conectados, sendo o dado a matéria bruta e o conhecimento o valor supremo, estes três conceitos expressam uma via de mão dupla. Assim como os dados levam a informação, que leva ao conhecimento e que, por sua vez, gera ações e tomadas de decisões, podemos pensar em um caminho inverso. Tomadas de decisões e ações que geram um novo conhecimento, que levam a uma nova informação e por fim, modificam-se os dados. Seguem alguns exemplos para ilustrar na prática como podemos enxergar dados, informações e conhecimentos.



Exemplo 1:

- Dado: 40°
- Informação: Contextualizando para a temperatura corporal de uma pessoa, temos a informação “pessoa febril”.
- Conhecimento: Neste caso, um conhecimento médico, “necessário tomar um antitérmico” (HOFFMANN, 2009).



Exemplo 2:

-Dado: 50 iraquianos morreram em um ataque aéreo.

-Informação: O Iraque foi atacado pelos Estados Unidos.

-Conhecimento: O ataque pode ocasionar a mudança no preço dos combustíveis, fazendo com que o mercado reaja, tendo assim impactos econômicos em diversos países (HOFFMANN, 2009).

- **Tipos de conhecimento: Tácito e Explícito**

Existem duas principais formas de conhecimento, o conhecimento tácito e o conhecimento explícito. Tácito diz respeito ao saber abstrato e individual de cada pessoa, não sendo visível e facilmente explicado, é o conhecimento que uma pessoa adquiriu ao longo de sua vida, sendo assim, subjetivo e inerente às habilidades da pessoa. Já o explícito diz respeito ao conhecimento que pode ser expresso em palavras, codificado, articulado, documentado e transferido com maior facilidade.

- **Diferenças entre Gestão do Conhecimento e Gestão da Informação**

Muito se confunde sobre o que é gestão da informação e o que é gestão do conhecimento. A verdade é que a gestão da informação é apenas uma parte da gestão do conhecimento. A gestão da informação busca agilizar fluxos informacionais, otimizar processos internos, utilizando-se bastante de sistemas de informação, que processam as informações em busca de conhecimento.

Segundo Marchand e Davenport (2004) a gestão do conhecimento vai além da gestão da informação, visto que incorpora outras preocupações como a aprendizagem organizacional, a criação e o uso do conhecimento nas organizações (apud HOFFMANN, 2009).

A respeito dos sistemas de informação, muitos ainda acreditam que apenas por utilizar tais tipos de sistemas, já estão gerando conhecimento e, portanto, praticando a gestão do conhecimento. Porém, os sistemas de informações tratam apenas do conhecimento explícito, enquanto a gestão do conhecimento incorpora o conhecimento tácito. (JUNIOR et al, 2019).





- **Definições de Gestão do Conhecimento**

De acordo com Sveiby (1998), a Gestão do Conhecimento é “A arte de criar valor a partir dos ativos intangíveis da organização”, fazendo assim, parte da estratégia empresarial (apud HOFFMANN, 2009).

Loughbridge (1996) diz que “a Gestão do conhecimento pode ser definida como a aquisição, troca e uso do conhecimento dentro das organizações; incluindo os processos de aprendizado e os sistemas de informação, requerendo a transformação do conhecimento pessoal em conhecimento corporativo de forma a ser compartilhado e apropriadamente aplicado, sendo sua sistematização vital às organizações”.

Para Stewart (1998), Gestão do Conhecimento significa “Identificar o que se sabe, captar e organizar esse conhecimento e utilizá-lo de modo a gerar retornos”.

2. Processo de Gestão do Conhecimento, suas Práticas e Ferramentas.

O processo de gestão do conhecimento foi organizado por Kanat e Atilgan (2014) em três sub processos distintos: (1) **criação do conhecimento**, no qual o conhecimento é criado, adquirido e validado; (2) **armazenamento de conhecimento**, no qual o conhecimento é retido e organizado; e (3) **transferência de conhecimento**, no qual diversos atores trocam, compartilham e disseminam conhecimento.

Esta organização é condizente com a definição dos resultados almejados da gestão do conhecimento proposto por Argote, McEvily e Reagans (2003): (1) criação de conhecimento, ocorre quando um novo conhecimento é gerado na organização; (2) retenção de conhecimento, envolve a incorporação em um repositório para o acesso a longo prazo; e (3) transferência de conhecimento, é evidente quando a experiência adquirida de uma unidade afeta a outra.

Em relação aos sistemas de gestão do conhecimento Alavi e Leidner (2001), Corso et al. (2003), e Cerchione, Esposito e Spadaro, (2015), Cerchione e Esposito (2017), organizaram os conteúdos em duas categorias: (1) práticas de gestão do conhecimento (Práticas-GC), definidas como um conjunto de métodos e técnicas para apoiar os processos organizacionais de criação, armazenamento e transferência do conhecimento (apresentadas na Tabela 1); (2) ferramentas de gestão do conhecimento (Ferramentas-GC), tecnologias digitais de comunicação e informação para assistir as Práticas-GC (apresentadas na Tabela 2).

Tabela 1 – Taxonomia de Práticas-GC

Subprocessos de GC	Práticas	
Criação do conhecimento	Brainstorming Desafios Elicitação do conhecimento Entrevista	Benchmarking Filtro de conhecimento Avaliação de conhecimento
Armazenagem do conhecimento	Mapeamento Casual Mapeamento do conhecimento Modelagem de conhecimento Solução de problemas Mapeamento de processos Análise de redes sociais	Revisão após ação Balanced Scorecard Melhores Práticas Inquérito contextual Escritório do Conhecimento Lições aprendidas
Transferência do conhecimento	Raciocínio baseado em casos Coaching/Mentoring Comunidade de Práticas Comunidade de compartilhamento Grupo focal Rotação de trabalhos Aprender fazendo/Aprender na prática Treinamento de times de projetos	Grupos de trabalho Facilitação de discussão Encontros/força tarefa Cafés do conhecimento Seminários Narrativas

Fonte: Cerchione e Esposito (2017)

Na atualidade, constata-se que a informação se tornou um recurso cada vez mais valorizado como viabilizador de decisões e de processos de conhecimento/ inteligência nos mais diferentes campos. Um aspecto problemático da cultura de nosso tempo relacionado à questão informacional é o assim chamado fenômeno da explosão informacional, a grande quantidade de informações produzidas e disponibilizadas por diferentes atividades sociais, dificultando sua identificação, acesso e utilização. Na emergência da sociedade da informação, o valor desta como insumo para qualquer atividade, seja ela uma decisão econômica, um

processo cultural ou de ensino/aprendizagem, uma pesquisa científica ou tecnológica, está relacionado diretamente ao seu potencial de orientar de forma econômica o dispêndio de energia para a realização desta atividade. Para que possa realizar todo este potencial, a informação relevante para um dado problema precisa estar disponível no tempo certo. De nada adianta a informação existir, se quem dela necessita não sabe da sua existência, ou se ela não puder ser encontrada (Marcondes, 2001).

Tabela 2 – Taxonomia de Ferramentas-GC

Subprocessos de GC	Ferramentas	
Criação do Conhecimento	Mineração de dados Visualização de dados Sistema especialista Mineração de dados sociais Mineração de textos Filtragem colaborativa Sistemas de crowdsourcing	Mash-up (mistura, combinação) Previsão e ideia de mercado Sistemas de distribuição Sistemas de confiança e reputação
Armazenagem de Conhecimento	Gestão de processos de negócios Sistemas de gestão de configuração Sistemas de gestão de conteúdo Sistema de gestão de dados de produtos Ciclo de vida de produtos Sistemas de gestão Sistemas ERP	Banco de dados Sistemas de gestão de dados Repositório de dados Sistemas de Gestão de documentos Sistemas de suporte à gestão
Transferência de Conhecimento	Computação nas nuvens Sistemas de gestão de aprendizagem Recursos para compartilhamento par a par Podcasting/videocasting Mídia Social Wiki	Áudio conferência / vídeo conferência Blogs Chat de bate papo Tecnologias para conversação E-mail

Fonte: Cerchione e Esposito (2017)

Os avanços tecnológicos da atualidade tendem a provocar grandes mudanças nos processos de comunicação, escrita, representação primária e secundária e recuperação de conhecimentos. Novos movimentos em direção a uma maior adequação aos novos meios disponíveis apenas estão se iniciando. Com a rapidez com que os conhecimentos e novas tecnologias avançam, o presente século usufruirá certamente de inumeráveis inovações que interferirão diretamente nos processos de reconhecimento, codificação, transmissão e recuperação de conhecimentos (Alvarenga, 2003).



“A capacidade de inovação é considerada a pedra de toque do desenvolvimento e da prosperidade dos países, regiões e empresas em nossos tempos. É fonte de competitividade sustentável e fator essencial para a geração de riqueza e bem estar na sociedade. Não é por outra razão que os governos e organizações tanto se empenham para identificar meios para promover a inovação e aperfeiçoar as formas de capturar e avaliar essas atividades. Desde

a década de 1960, um esforço contínuo vem sendo realizado por instituições e pesquisadores no sentido de aprofundar os conhecimentos relativos à inovação, o que significa identificar esses fenômenos, descrevê-los, observar suas propriedades e regularidades, conceituá-los, elaborar metodologias de aferição e avaliação, etc. Sem isso, as políticas de inovação correm o risco de serem inócuas, insuficientes, ou ainda, de seus resultados não serem identificados dentro de um quadro de referências adequado." (CGEE, 2010)

O processo de inovação deve ser entendido em sentido amplo, que abarca, "... além da realização de atividade interna de pesquisa e desenvolvimento (P&D): a contratação externa de P&D; o emprego de novas tecnologias incorporadas em máquinas e equipamentos; a aquisição de conhecimentos externos (know how, patentes e licenças); a aquisição de software; o treinamento do pessoal; a introdução de inovações tecnológicas no mercado; e o projeto industrial e outras preparações técnicas para a produção e a distribuição" (CGEE, 2010).

Tendo isso em mente, a seguir vamos descrever algumas destas práticas de GC.

3. Criação do conhecimento



A literatura aponta a existência de diversas práticas voltadas para facilitar a criação do conhecimento dentro das organizações.

Além disso, indivíduo e organização não estão em extremidades opostas de um dualismo, sendo o indivíduo o “criador” do conhecimento, grupos ou equipes os “sintetizadores” e a organização o “amplificador” do conhecimento. Quanto mais autônoma, diversa e organizada

for uma equipe, mais eficazmente funcionará como um “sintetizador” de conhecimento (TAKEUCHI, NONAKA, 2008).

Aqui, destacamos algumas práticas:

Avaliação de conhecimento

Instrumento de avaliação do grau de maturidade em GC é um questionário de pesquisa para ajudar organizações a realizar uma breve autoavaliação do grau de maturidade em GC. Deve ser realizada no início da implementação da GC. Antes do início dos trabalhos, a organização precisa saber seus pontos fortes e oportunidades de melhoria. A organização pode, então, direcionar seus projetos de GC para lidar com as lacunas ou problemas de conhecimento identificados durante a avaliação. O instrumento para avaliação do grau de maturidade é baseado no modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira (proposto por Fábio Ferreira Batista em obra publicada pelo Ipea em 2012). Além do modelo, esse livro propõe um manual de implementação da GC.

Organizational knowledge assessment (OKA) é um instrumento de avaliação que permite à organização conhecer seu grau de maturidade em GC e identificar áreas-chave que precisam ser aprimoradas para avançar na institucionalização da GC. O método foi desenvolvido pelo Instituto do Banco Mundial e conta com três elementos básicos: i) pessoas; ii) processos; e iii) sistemas.

Referências:

Batista & Quantd (2015).



Benchmarking (avaliação comparativa)

Benchmarking interno e externo é a busca sistemática das melhores referências para comparação aos processos, produtos e serviços da organização.

Segundo Christopher E. Boagan, "Benchmarking é simplesmente o método sistemático de procurar os melhores processos, as ideias inovadoras e os procedimentos de operação mais eficazes que conduzam a um desempenho".

Pode ser considerada também a seguinte definição: "Processo contínuo e sistemático que permite a comparação das performances das organizações e respectivas funções ou processos face ao que é considerado "o melhor nível", visando não apenas a equiparação dos níveis de performance, mas também a sua ultrapassagem" (DG III – Indústria da Comissão Europeia, 1996)

Brainstorming

Brainstorming é uma maneira simples de ajudar um grupo de pessoas a gerar ideias novas e diferentes. O processo é dividido em duas fases: divergência e convergência. Na fase de divergência, todos os participantes concordam em adiar sua análise crítica. Em outras palavras, todas as ideias serão aceitas como válidas. Na fase de convergência, os participantes julgam as ideias de maneira positiva, isto é, eles identificam pontos positivos nas ideias antes de ver os aspectos negativos.



Referências:

Batista & Quantd (2015).



Desafios e Concursos de ideias

Trata-se de um processo estruturado para captar, avaliar e acompanhar as ideias geradas na empresa. É uma evolução das conhecidas “caixinhas de sugestões”, onde os colaboradores sugerem ações para melhorar operações, processos e produtos das empresas. Esta prática parte do pressuposto de que o colaborador pode ser a melhor pessoa para identificar oportunidades de melhoria e de mudanças positivas para a organização. Dependendo da estratégia da empresa, o programa poderá atender desde pequenas sugestões de melhorias até ideias capazes de gerar novas oportunidades de negócios e inovação.

Knowledge Elicitation Interview (Entrevista de Elicitação de Conhecimento)

Uma técnica que envolve questionar especialistas em um ambiente de reunião ou workshop com o objetivo principal de capturar o conhecimento básico. Trata-se de uma forma de captura de conhecimento tácito de especialistas em determinados assuntos. Por exemplo, entrevistas de desligamento de funcionários.



4. Armazenagem do conhecimento

Análise de redes sociais

O que é? Rede social é um grupo de pessoas que compartilham uma área comum de interesse. Os serviços on-line de redes sociais, ou “redes sociais digitais”, servem de suporte para interagir socialmente na rede mundial de computadores. Os serviços, entre outros, contemplam mecanismos para: i) encontrar pessoas com interesses e necessidades semelhantes; ii) organizar grupos ou subgrupos de pessoas para facilitar a comunicação entre elas; iii) compartilhar conteúdo (documentos, links para sítios relevantes e vídeos).



Na Prática: Um estudo em uma pequena empresa de contabilidade mostrou que existe a geração do conhecimento na empresa, na medida em que ocorre a interação do conhecimento tácito, relativo às experiências

vividas, e o explícito na divulgação do conhecimento tácito nas redes sociais. A troca de informação entre os funcionários também consiste em uma forma de geração de conhecimento através dos processos de conversão da informação. A codificação do conhecimento ocorre na modificação dos conteúdos para uma linguagem de fácil entendimento e no seu armazenamento nas redes sociais, e a transferência do conhecimento ocorre no compartilhamento do conhecimento entre os funcionários. Nas redes sociais o conhecimento é enviado, mas não é possível comprovar a sua utilização, devido ao baixo número de acessos dos usuários. Concluiu-se que as fases de geração e codificação do conhecimento vêm sendo realizadas na empresa, mas a sua transferência ainda é um processo deficiente. As redes sociais podem ser utilizadas como ferramentas de gestão do conhecimento, mas para isto é necessário que o usuário analise a efetividade de seu uso de forma que atenda os processos de geração, codificação e transferência do conhecimento.

Referências:

Batista & Quantd (2015).

Souza (2012).



Balanced Scorecard

Surgido na década de 90 pelo fato de os indicadores da época estarem obsoletos, o Balanced Scorecard é uma metodologia que possui o intuito de medir o desempenho de uma empresa, organizado principalmente em torno de quatro perspectivas, que são: financeira, do cliente, interna e de inovação e aprendizado. A partir dos indicadores, esta metodologia também procura alinhar os processos da empresa em torno do objetivo estratégico, sendo hoje um sistema gerencial essencial.

Referências:

RS Kaplan, DP Norton - 1997

Knowledge Office (Escritório do conhecimento)

Espaços colaborativos físicos – quando as pessoas compartilham ou criam conhecimento, elas normalmente interagem com outras pessoas por meio de comunicação face-a-face. Elas discutem, dialogam ou simplesmente fazem perguntas. O espaço físico é onde esse tipo de interação humana ocorre. Se esse espaço for bem planejado, pode promover o compartilhamento e a criação de conhecimento. Muitos espaços físicos não são adequados para promover trabalho colaborativo. Por outro lado, há espaços que facilitam a interação entre as pessoas e promovem a criação e compartilhamento do conhecimento.



Referências:

Batista & Quantd (2015).



Contextual Inquiry (Investigação Contextual)

É um método de entrevistas com a finalidade de obter informações a respeito de um tópico específico. Nelas, os entrevistados respondem uma série de perguntas padronizadas a respeito do ambiente de trabalho como aspectos técnicos, sociais e práticas, enquanto estão em sua rotina normal de trabalho. É focada em 4 pilares: Foco, Contexto, Parceria e Interpretação.

Referências:

Gaffney, G. (2004)

Lições aprendidas

Memória organizacional/lições aprendidas/banco de conhecimentos refere-se ao registro do conhecimento organizacional sobre processos, produtos, serviços e relacionamentos com os clientes. As lições aprendidas são relatos de experiências onde se registra o que aconteceu, o que se esperava que acontecesse, a análise das causas das diferenças e o que foi aprendido durante o processo. A gestão de conteúdo mantém atualizadas as informações, ideias, experiências, lições aprendidas e melhores práticas documentadas na base de conhecimentos.



Referências:

Batista & Quantd (2015).



Mapeamento de processos

Sistemas de workflow apoiam o controle da qualidade da informação apoiado pela automação do fluxo ou trâmite de documentos. workflow é o termo utilizado para descrever a automação de sistemas e processos de controle interno, implantada para simplificar e agilizar os negócios. É utilizado para controle de documentos e revisões, requisições de pagamentos, estatísticas de desempenho de funcionários etc.

Referências:

Batista & Quantd (2015).

Mapeamento do Conhecimento

Mapeamento ou auditoria do conhecimento é o registro do conhecimento organizacional sobre processos, produtos, serviços e relacionamento com os clientes. Inclui a elaboração de mapas ou árvores do conhecimento, descrevendo fluxos e relacionamentos de indivíduos, grupos ou a organização como um todo.



Referências:

Batista & Quantd (2015).



Melhores Práticas

Melhores práticas (best practices) consistem na identificação e difusão de melhores práticas que podem ser definidas como um procedimento validado para a realização de uma tarefa ou solução de um problema. Inclui o contexto onde pode ser aplicado. São documentadas por meio de bancos de dados, manuais ou diretrizes.

Referências:

Batista & Quantd (2015).

Revisão após a ação

Revisão pós-ação (after action review – AAR) é uma técnica para avaliar e captar lições aprendidas, quando um projeto chega ao fim. Permite aos membros da equipe de projetos descobrirem o que aconteceu, por que aconteceu, e como manter os pontos fortes e eliminar as oportunidades de melhoria. A revisão ocorre por meio de um debate informal com os principais membros do projeto. A revisão pode ser realizada no final do projeto ou no final de um ponto chave durante o projeto. Não é uma reunião para críticas e reclamações. A revisão maximiza o aprendizado ao permitir um ambiente onde líderes e membros podem conversar honestamente sobre o projeto. Não é um relatório de avaliação completo.



Referências:

Batista & Quantd (2015).

5. Transferência do conhecimento



Aprender fazendo/Aprender na prática

Revisão de aprendizagem (learning review) é uma técnica usada por equipes de projeto para promover a aprendizagem durante o processo de trabalho. A revisão de aprendizagem é diferente da revisão pós-ação (after action review – AAR). A revisão pós-ação é realizada no final do projeto. Já a revisão de aprendizagem pode ocorrer após qualquer evento. Um evento pode ser uma atividade curta, ou parte de uma atividade mais longa – por exemplo, uma reunião de planejamento de projeto.

Referências:

Batista & Quantd (2015).

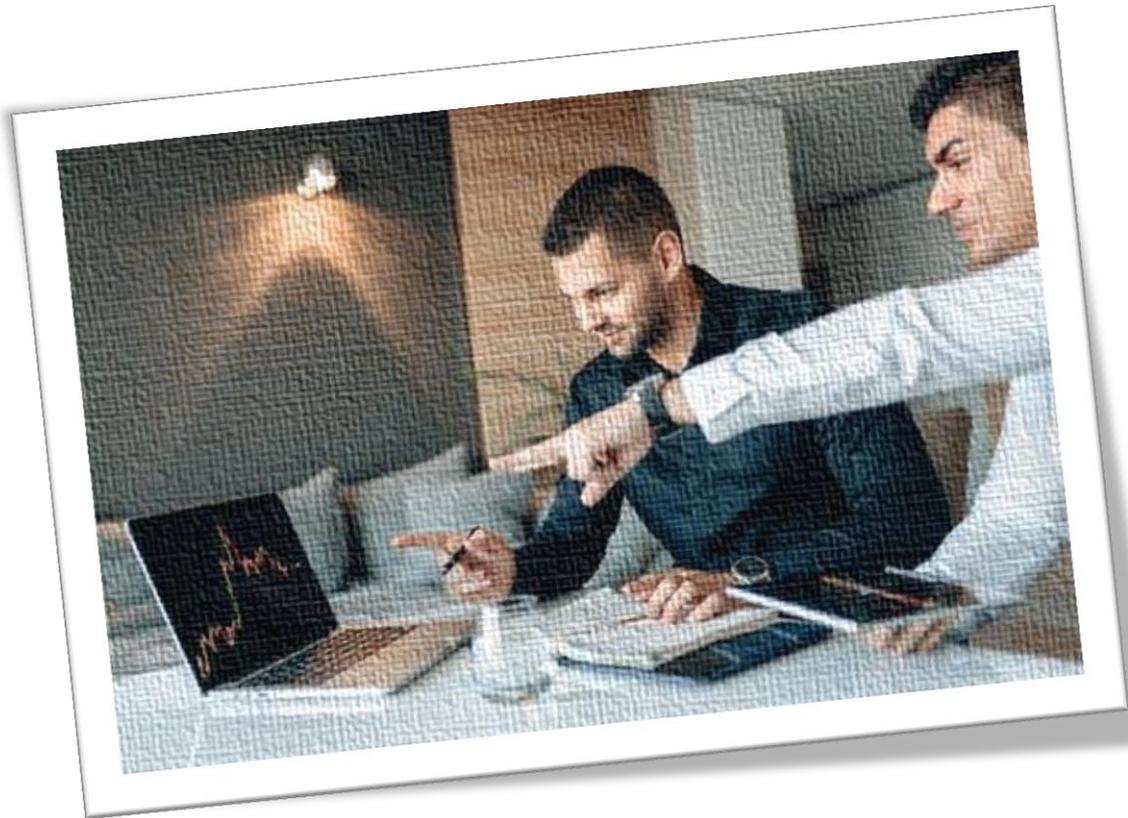
Knowledge Cafes (Cafés do Conhecimento)

Café do conhecimento (knowledge café) é uma maneira de realizar uma discussão em grupo para refletir e compartilhar pensamentos e insights de maneira amistosa. O objetivo do café do conhecimento não é levantar críticas. Normalmente leva a insights mais profundos e compartilhamento mais intenso do que o comum.



Referências:

Batista & Quantd (2015).



Coaching / Mentoring

Mentoring é uma modalidade de gestão do desempenho na qual um expert participante (mentor) modela as competências de um indivíduo ou grupo, observa e analisa o desempenho, e retroalimenta a execução das atividades do indivíduo ou grupo.

Coaching: é similar ao mentoring, mas o coach não participa da execução das atividades. Faz parte de processo planejado de orientação, apoio, diálogo e acompanhamento, alinhado às diretrizes estratégicas.

Referências:

Batista & Quantd (2015).

Comunidades de compartilhamento

Fóruns presenciais e virtuais e listas de discussão são definidos como espaços para discutir, homogeneizar e compartilhar informações, ideias e experiências que contribuirão para o desenvolvimento de competências e para o aperfeiçoamento de processos e atividades da organização.



Referências:

Batista & Quantd (2015).



Comunidades de Prática

Comunidades de prática ou comunidades de conhecimento são grupos informais e interdisciplinares de pessoas unidas em torno de um interesse comum. As comunidades são auto-organizadas, a fim de permitir a colaboração de pessoas internas ou externas à organização; propiciam o veículo e o contexto para facilitar a transferência de melhores práticas e o acesso a especialistas, bem como a reutilização de modelos, do conhecimento e das lições aprendidas.

Referências:

Batista & Quantd (2015).

Discussão Facilitada

Atividade educativa em grupo, a discussão facilitada é uma estratégia que visa a transferência de conhecimento tácito entre indivíduos de um mesmo nicho. Orientada por um moderador ou “facilitador”, que elabora uma entrevista, conduz a discussão e analisa/relata as informações obtidas. Define-se uma duração, que deve ser de no mínimo 1 hora e no máximo duas, para que se obtenha um debate enriquecedor e não desgastante.

Referências:

SANTOS, 2012.





Grupos de foco

É uma técnica utilizada para a obtenção de dados qualitativos. O intuito é de captar informações para um maior entendimento de um projeto/assunto. A técnica utiliza-se de uma estrutura básica: Número reduzido de pessoas (7 a 12) ; Duração de uma a duas hora ; Poucos tópicos (máx 5) ; Deve possuir um moderador e outra pessoa para escrever o que está sendo falado. É uma técnica rápida e de baixo custo, que pode gerar informações valiosas para tomada de decisão.

Fonte: Educativa (Instituto de pesquisas e inovações educacionais)

Storytelling (Narrativa)

Narrativas são técnicas utilizadas em ambientes de gestão do conhecimento para descrever assuntos complicados, expor situações e/ou comunicar lições aprendidas, ou ainda interpretar mudanças culturais. São relatos retrospectivos de pessoal envolvido nos eventos ocorridos.



Referências:

Batista & Quantd (2015).



Case Based Reasoning (Raciocínio Baseado em Casos)

No Case Based Reasoning, a resolução de novos problemas acontece com uma abordagem de lembrar problemas similares do passado, comparando, inferindo, contrastando com o problema novo, fazendo adaptações e seguindo em frente a partir deste ponto. Dentre seus benefícios, está a resolução de problemas com um mínimo esforço e uma nova forma de encarar-los. Requer uma boa estrutura de armazenagem de conhecimento.

Referências:

J Kolodner (2014)

Job Rotation (Rotação de trabalho)

O Rodízio de Tarefas (Job Rotation) é uma técnica amplamente utilizada por empresas que visa ampliar a motivação, produtividade e comprometimento dos funcionários. Atividades repetitivas, muito simples (pouco desafiadoras) ou já dominadas por um período longo de tempo, podem causar fadiga, tédio, falta de entusiasmo. Consiste em realizar uma rotação, com duração pré-determinada, de um indivíduo entre uma unidade/departamento para outra. Os benefícios da rotação se mostram diversos, como: aprendizagem de um leque diversificado de habilidades, visão macro dos processos da empresa, praticidade de enriquecer e expandir suas competências.

Porém, uma frequência alta de rotação entre os funcionários pode não ser interessante, muitos fatores podem influenciar nessa decisão, se fazendo necessário um estudo maior antes da implementação.

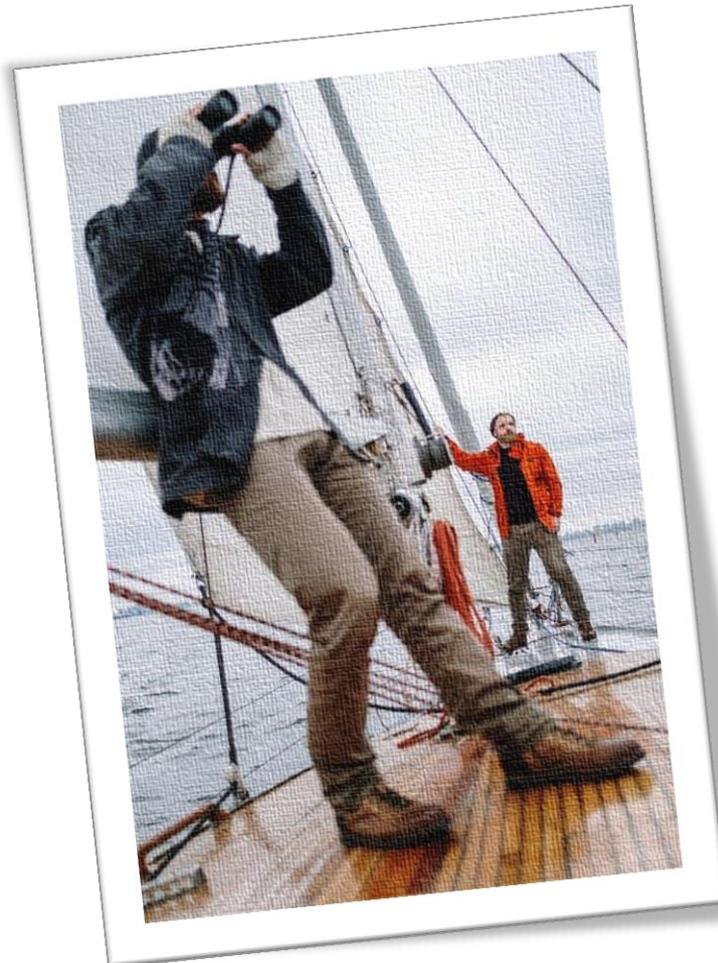


Referências:

Ho, WH., Chang, C.S., Shih, YL. et al. (2009).

Considerações Finais

Neste livro apresentamos um resumo das principais práticas que apoiam a criação, armazenamento e compartilhamento do conhecimento organizacional.



No Volume II abordaremos as principais ferramentas tecnológicas usadas para apoiar a GC:

1. Armazém de dados (Data Warehouse)
2. Audioconferência / Videoconferência
3. Bases de dados
4. Blogs
5. Compartilhamento de recursos

6. Computação em nuvem
7. E-mail
8. Filtragem colaborativa (tag filtering / bookmarking social)
9. Fóruns
10. Mash-up (Mistura de conhecimentos)
11. Mercados de previsão e ideias
12. Mídia social
13. Mineração de dados
14. Mineração de Dados Sociais
15. Mineração de texto
16. Podcasting / Videocasting
17. Sistemas Crowdsourcing
18. Sistemas de Confiança e Reputação
19. Sistemas de gerenciamento de configuração
20. Sistemas de gerenciamento de conteúdo
21. Sistemas de gerenciamento de dados
22. Sistemas de gerenciamento de dados de produtos
23. Sistemas de gerenciamento de documentos
24. Sistemas de Gerenciamento de Processo Empresarial
25. Sistemas de Gerenciamento do Ciclo de Vida do Produto
26. Sistemas de gestão de aprendizagem (Learning Management Systems)
27. Sistemas de sindicância (RSS)
28. Sistemas de Suporte à Decisão

29. Sistemas ERP
30. Sistemas especializados (Expert Systems)
31. Tecnologias conversacionais
32. Visualização de dados
33. Wiki



Gostaria de mais informações sobre alguma destas práticas ou ferramentas? Tem interesse em fazer um curso sobre GC ou oferecer treinamento para sua empresa?

Entre em contato: euro.marques@unesp.br

Referências



Alavi, M., & Leidner, D. L. (2001). Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 25(1), 107–136.

Alvarenga, L. Representação do conhecimento na perspectiva da ciência da informação em tempo e espaço digitais. *Enc. Bibli: R. Eletr. Bibliotecon. Ci. Inf.*, Florianópolis, n. 15, 2003.

Argote, L., McEvily, B., & Reagans, R. (2003). Managing Knowledge in Organizations: An Integrative Framework and Review of Emerging Themes. *Management Science*, 49(4), 571-582.

Batista, F. F. & Quantd, C. O. Gestão do conhecimento na administração pública : resultados da pesquisa Ipea 2014 : práticas de gestão do conhecimento. Instituto de Pesquisa

Econômica Aplicada (Ipea). 2015. Disponível em <http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/4732>

Cerchione, R., & Esposito, E. (2017). Using knowledge management systems: A taxonomy of SME strategies. *International Journal of Information Management*, 37(1), 1551–1562.

Cerchione, R., Esposito, E., & Spadaro, M. R. (2015). The spread of knowledge management in SMEs: A scenario in evolution. *Sustainability*, 7, 10210–10232.

CGEE. Bases conceituais em pesquisa, desenvolvimento e inovação: Implicações para políticas no Brasil – Brasília: Centro de Gestão e Estudos Estratégicos, 2010.

Corso, M., Martini, A., Pellegrini, L., & Paolucci, E. (2003). Technological and organizational tools for knowledge management: In search of configurations. *Small Business Economics*, 21(4), 397–408

Desouza, K. C., & Awazu, Y. (2006). Knowledge management at SMEs: Five peculiarities. *Journal of Knowledge Management*, 10(1), 32–43.

Egbu, C. O., Hari, S., & Renukappa, S. H. (2005). Knowledge management for sustainable competitiveness in small and medium surveying practices. *Structural Survey*, 23(1), 7–21.

Fink, K., & Ploder, C. (2009). Knowledge management toolkit for SMEs. *International Journal of Knowledge Management*, 5(1), 46–60.

Ho, WH., Chang, C.S., Shih, YL. et al. Effects of job rotation and role stress among nurses on job satisfaction and organizational commitment. *BMC Health Serv Res* 9, 8 (2009). <https://doi.org/10.1186/1472-6963-9-8>

Kanat, S., & Atilgan, T. (2014). Effects of knowledge management on supply chain management in the clothing

sector: Turkish case. *Fibres and Textiles in Eastern Europe*, 103, 9–13.

Marcondes, C. H. Representação e economia da informação. *Ciência da Informação*, Brasília, v. 30, n. 1, p. 6170, jan./abr. 2001.

Sparrow, J. (2001). Knowledge management in small firms. *Knowledge and Process Management*, 8(1), 3–16.

Souza, Marcos Miranda. *Redes sociais como ferramentas de gestão do conhecimento*. - Pedro Leopoldo: FPL, 2012.

Targino, Maria das Graças. Comunicação científica: uma revisão de seus elementos básicos. *Informação & Sociedade*, v. 10, n. 2, 2000.

Wong, K. Y. (2005). Critical Success factors for implementing knowledge management in small and medium enterprises. *Industrial Management & Data Systems*, 105(3), 261–279.

Wong, K. Y., & Aspinwall, E. (2005). An empirical study of the important factors for knowledge-management adoption in the SME sector. *Journal of Knowledge Management*, 9(3), 64–82.

Para mais Informações:



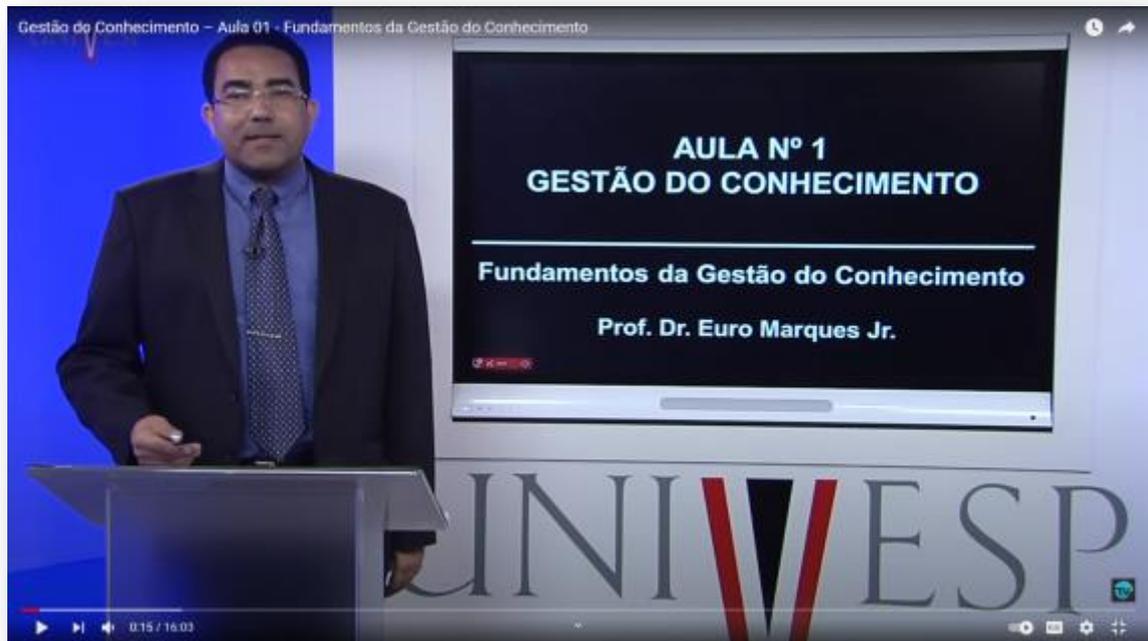
SBGC - Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento

<http://www.sbgc.org.br/>

A SBGC é uma OSCIP que desde 2001 promove a integração entre academia, terceiro setor e organizações públicas e privadas interessadas em praticar, desenvolver e pesquisar o tema Gestão do Conhecimento. Por meio de eventos e de treinamentos contribui para o compartilhamento de conceitos, métodos e técnicas que promovam a socialização do conhecimento, o aumento da efetividade das organizações, a competitividade do País e a qualidade de vida das pessoas.

Promove a cada dois anos o KM Brasil, maior evento de gestão do conhecimento da América Latina, e anualmente o Fórum Executivo com a participação de palestrantes com atuação relevante nacional e internacionalmente. Apoia profissionais e empresas associadas no aprimoramento contínuo de seus conhecimentos e práticas, além de ser um ponto de encontro para todos que pretendem atuar na Economia do Conhecimento.

Vídeo-aulas:



Univesp - Universidade Virtual do Estado de São Paulo

Disciplina: Gestão do Conhecimento - AGI-001

Professor responsável pela disciplina: Euro Marques Júnior

Playlist da disciplina: <https://goo.gl/g15RjV>

A Didadix



Somos uma startup na área editorial e educacional que utiliza metodologias ativas de aprendizagem através de diversas mídias, focando a aplicação prática do conhecimento.

Saiba mais em www.didadix.com.br.

