

MODELO DE REFERÊNCIA SBGC

Fernando Fukunaga¹

André Saito²

RESUMO

Este trabalho apresenta de forma resumida a metodologia de construção do modelo de referência em gestão do conhecimento. Apresenta em detalhes as dimensões e elementos do modelo de referência em gestão do conhecimento.

Palavra-chave: modelo de referência em gestão do conhecimento, modelo de gestão, gestão baseada em conhecimento, estratégia

¹ Doutorando em Administração pela PUC-SP. Mestre em Administração pela PUC-SP. Designer de Fluxos de Conversação. Especialista em Conhecimento e Inovação. Especialista em Gestão de Negócios e Gestão de Pessoas. Professor do SENAC-SP no curso de especialização em Gestão de Pessoas. Membro da Diretoria Executiva da Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento no biênio 2017-2018.

² Doutor em Ciências do Conhecimento JAIST. Mestre em Administração pela FGV-SP. Especialista em gestão do conhecimento e inovação. Consultor e educador a mais de 10 anos. Membro da Diretoria Executiva da Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento no biênio 2017-2018.

1. INTRODUÇÃO

Foi constatado por um grupo de praticantes de gestão do conhecimento que os modelos existentes de referência em gestão do conhecimento não atendiam as necessidades das organizações brasileiras, este grupo de pessoas em busca de uma solução mudaram para sempre a perspectiva da gestão do conhecimento no Brasil, se reuniram, conectaram novas pessoas e organizações e construíram uma comunidade de práticas para construir um modelo que emergisse da prática e não dos livros.

Os idealizadores do movimento definiram a metodologia de coleta informações em oito categorias: (1) conceito – qual o conceito de adotado ou criado pela organização sobre gestão do conhecimento; (2) estratégia – qual o direcionamento estratégico; (3) modelo de GC – qual o modelo de GC implantado pela organização; (4) estrutura – qual a estrutura disponível para GC; (5) Governança – como era processo de decisão e autonomia dos responsáveis de pela GC; (6) Práticas – quais as principais práticas implantadas; (7) Tecnologia – quais as tecnologias de suporte a GC e como eram usadas; e (8) Resultados – quais os resultados esperados e atingidos e métodos de mensuração.

Os membros da comunidade de práticas se reuniam regularmente uma vez por mês, sendo que cada organização sediava um dos encontros. Em cada encontro duas ou três organizações apresentavam seus programas corporativos de gestão do conhecimento, os membros presentes discutiam cada uma das oitos categorias listadas acima e verificavam oportunidades de transferência de conhecimento e de implantação de práticas em suas organizações.

Baseado nas oito categorias os dados e informações foram registradas, organizadas e analisadas gerando um primeiro relatório e um esboço da primeira versão do modelo de gestão do conhecimento. O documento foi compartilhado com os membros que proferiram comentários e ajustes. Finalmente foi realizado um novo encontro com os membros para o fechamento do documento e dos elementos do modelo.

2. MODELO DE REFERÊNCIA SBGC

O Modelo SBGC de Referência em Gestão do Conhecimento foi desenvolvido com a colaboração de 20 organizações integrantes da Comunidade de Práticas de Maturidade em Gestão do Conhecimento, mantida pela SBGC, seus Associados, Mantenedores e organizações parceiras. O Modelo de Referência é um resultado de um estudo realizado com a participação voluntária das organizações no qual se levantou, a existência de uma Estratégia de Conhecimento, o Conceito, o Modelo de Gestão do Conhecimento adotado pelas organizações participantes, suas competências e a estrutura da equipe responsável, o nível da tomada de decisão, a tecnologia e o sistema global de gestão empregado, o mapeamento das principais práticas com impacto na gestão do conhecimento e os resultados alcançados. A Figura 1 explicita as dimensões do Modelo.



Figura 2.1 – Modelo SBGC de Referência em Gestão do Conhecimento

Conforme demonstrado na Figura 2.1, o Modelo possui três dimensões: (1) Negócio; (2) Gestão do Conhecimento; (3) Ambiente Facilitador. E duas premissas: (1) Gestão do Conhecimento deve apoiar o negócio; (2) Gestão do Conhecimento exige ambiente facilitador. Na dimensão dos negócios estão alocados os desafios do negócio e seus conhecimentos críticos. Já na dimensão da gestão do conhecimento, os cuidados devem ser tomados com os processos de conhecimento e o conjunto de práticas de gestão do conhecimento. Por fim, na dimensão do ambiente facilitador, traz a relação com a cultura o modelo de gestão da organização e as tecnologias e infraestrutura disponíveis.

Antes de quaisquer implantações de aplicações em gestão do conhecimento, é necessário conhecer o Enfoque da GC, o conceito pode ser melhor elucidado na Figura 2.2.

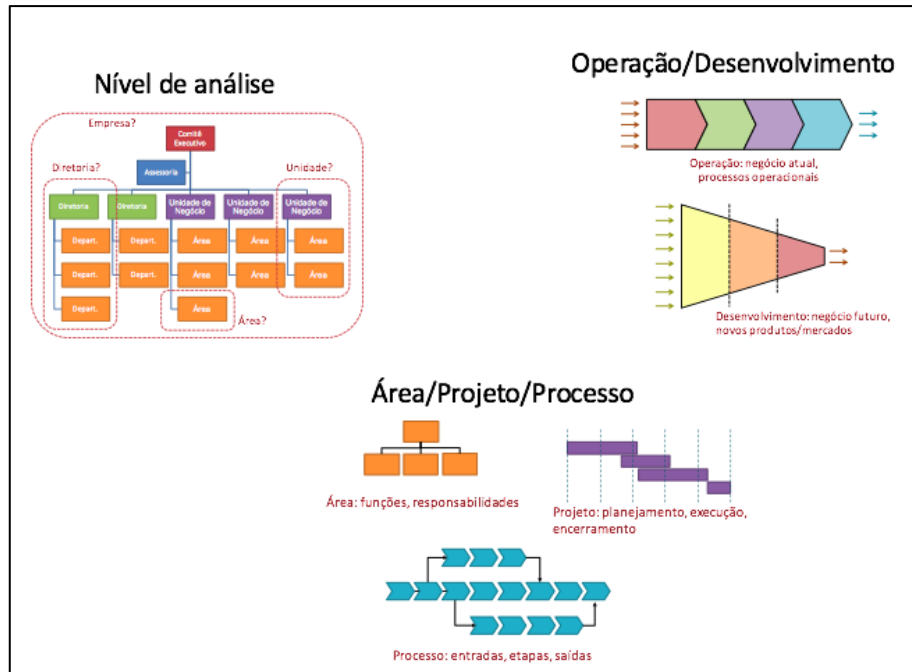


Figura 2.2 – Enfoque da Gestão do Conhecimento

Identifique no seu Caso, se a aplicação de gestão do conhecimento que implantou, tendo em vista a geração de valor e impacto, foi designada para organização inteira, para uma diretoria, uma unidade, uma gerência, etc. Identifique se aplicação de gestão do conhecimento compreende a operação de um negócio atual ou o desenvolvimento de um negócio futuro, produto, mercados, etc. Por fim identifique se sua aplicação gestão do conhecimento abrange uma área funcional, um processo específico ou um projeto. Isso, auxilia na delimitação do escopo da gestão do conhecimento e clarifica quais resultados deveriam ser atingidos e quais foram atingidos de fato.

Após essa etapa, a próxima etapa visa identificar quais os conhecimentos críticos do negócio ou do propósito da organização, para estabelecer um padrão de compreensão orientação no uso dos seguintes critérios de criticidade: Relevância do Conhecimento (necessário para o resultado? gera diferenciação?); Disponibilidade do Conhecimento (amplamente disseminado? Fácil acesso interno? E externo?); Domínio do conhecimento (nível de proficiência/expertise? Fácil controlar/proteger?).

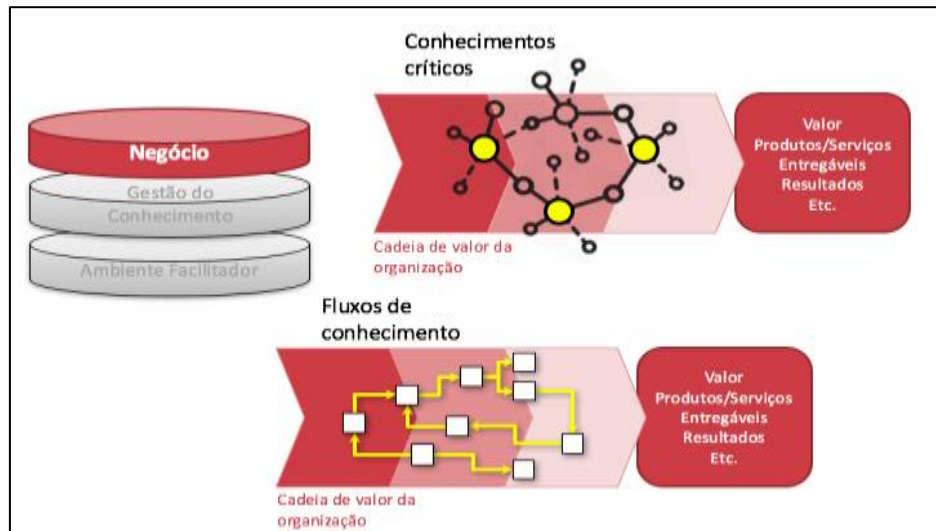


Figura 2.3 – Modelo de Referência em GC: Elementos da Dimensão Negócio

Conforme Figura 2.3, os conhecimentos críticos são elementos representados na dimensão Negócio do Modelo de Referência. Outro elemento é o fluxo de conhecimento, ou seja, quem produz conhecimento, quem detêm conhecimento, quem demanda conhecimento, quem é reconhecido como especialista naquele conhecimento e é demandado para ações de assistência, consultoria, treinamento, em fim qual o caminho do conhecimento crítico Conhecimento.

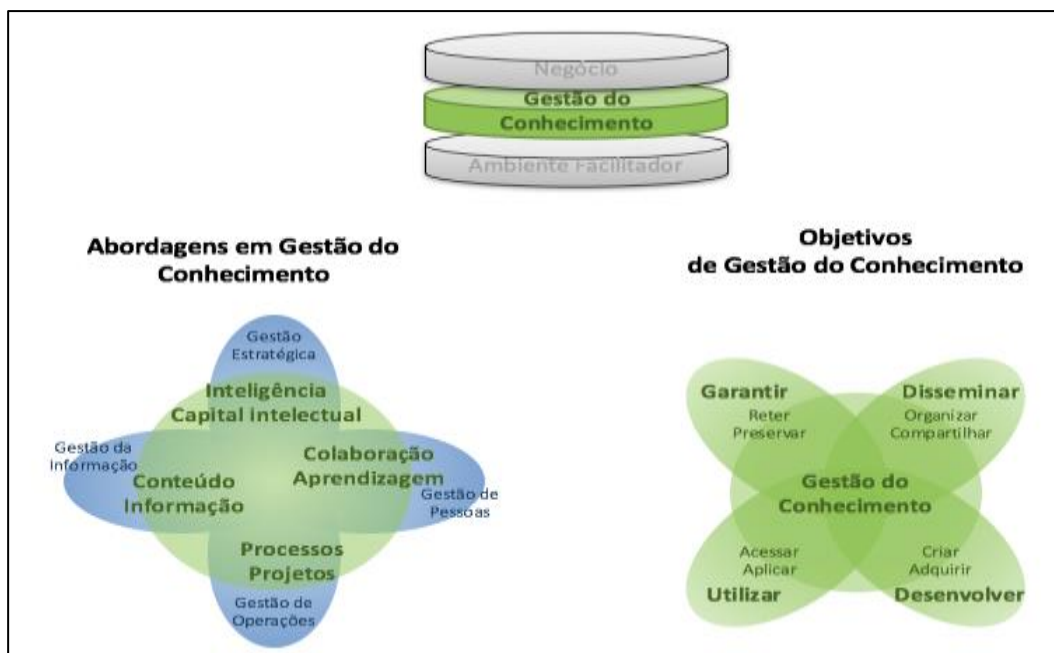


Figura 2.4 – Modelo SBGC de Referência em GC: Dimensão da Gestão do Conhecimento

Na dimensão da gestão do conhecimento estão variáveis como os objetivos de gestão do conhecimento e a abordagem a ser aplicada. Na Figura 2.4, podemos observar tais variáveis e como elas interagem entre si. Na Figura 2.5, podemos observar melhor uma aplicação de objetivo da GC, que diz respeito às decisões tomadas na Estratégia de Conhecimento definida na Dimensão de Negócio, ou seja, cada conhecimento crítico demandará um objetivo ou mais, dependendo a intenção de gestão assumida, onde poderá “compartilhar” determinado conhecimento, “criar” novos conhecimentos, e assim por diante.

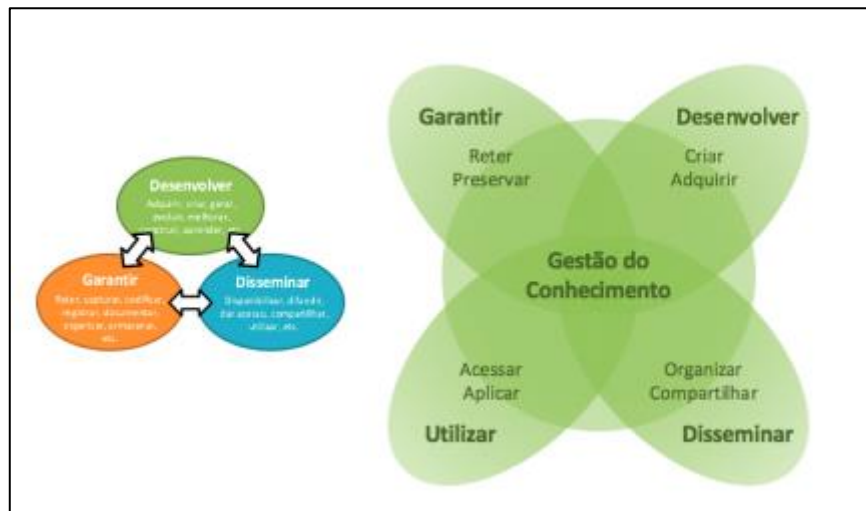


Figura 2.5 – Dimensão da Gestão do Conhecimento: Objetivos de GC

Essa intenção impacta profundamente na abordagem adotada, codificação ou personalização, conforme Figura 2.6, em observância a este ponto, é natural que ocorra um equilíbrio dessas abordagens considerando a existência tanto do conhecimento explícito quanto do conhecimento tácito na organização.



Figura 2.6 – Abordagens de Gestão do Conhecimento

A terceira dimensão do Modelo SBGC de Referência em GC, que chamamos de Ambiente, abrange questões como a cultura da organização, o sistema de gestão, a tecnologia disponível. A Figura 2.7 ilustra a dimensão Ambiente.

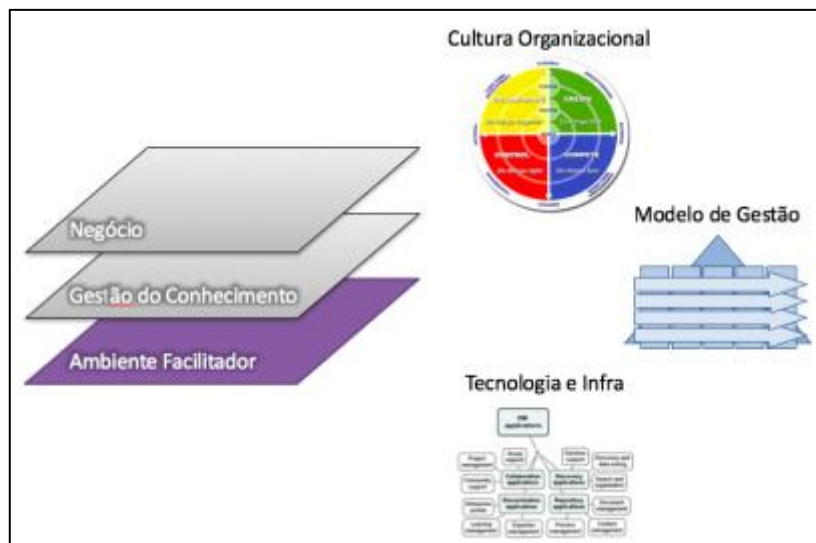


Figura 2.7 – Modelo SBGC de Referência em GC: Dimensão do Ambiente.

Esta dimensão é importante pois, ao desenvolvermos aplicações de gestão do conhecimento estamos lidando com as variáveis do ambiente, torná-la um ambiente facilitador da gestão do conhecimento pode ser um desafio caso tenha pouco conhecimento dessa dimensão na sua empresa. Decifrá-la pode ser um fator crítico de sucesso da estratégia de conhecimento.

A Figura 2.8 demonstra um passo a passo da implantação da gestão do conhecimento baseado no modelo de referência da SBGC.

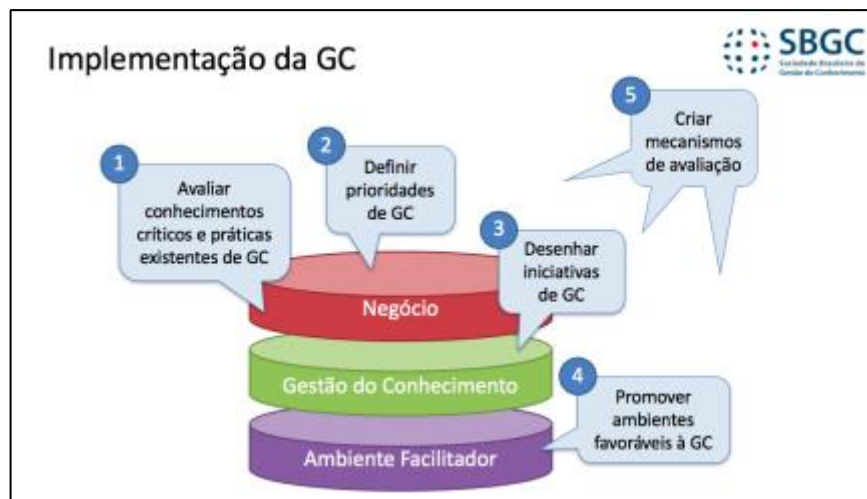


Figura 2.8 – Passo a passo da implementação da GC.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho apresenta o modelo de gestão do conhecimento construído de forma colaborativa pela Comunidade de Práticas em Maturidade em Gestão do Conhecimento, organizada pela SBGC, seus associados e parceiros. O modelo é baseado nos programas corporativos de gestão do conhecimento de 20 grandes organizações dos diversos setores.

O Modelo de Referência SBGC (MRSBGC) permite a organização alinhar os esforços de gestão do conhecimento ao negócio ou ao propósito da organização. Esclarece de forma simples os principais pontos de atenção na dimensão estratégica, tática e operacional nas organizações intensivas em conhecimento. Seu uso permite também facilitar a avaliação dos resultados dos esforços de gestão do conhecimento.

REFERÊNCIAS

CWA - 14924 - European Guide to good Practice in Knowledge Management - Part 1: Knowledge Management Framework. Disponível em: <<http://research.fraserhealth.ca/>>. Acesso em 22/02/2014.

LANGEN, Manfred. **Knowledge Management Maturity Model – KMMM - Methodology for assessing and developing maturity in knowledge management.** Disponível em: <<http://www.kmmm.org/>>. Acesso em: xx/xx/xxxx.

Organizational Project Management Maturity Model - OPM3. Disponível em: <<http://www.pmi.org/>>. Acesso em 26/03/2014.

WENGER, Etienne. **Comunities of Practice a brief instroduction.** Disponível em <<http://www.ewenger.com/theory/>>. Acesso em: 20/01/2014.

WENGER, Etienne. **Comunities of Practice a brief instroduction.** Disponível em <<http://www.ewenger.com/theory/>>. Acesso em: 20/01/2014.

COPS-MGCI13 – Relatório de conclusão das Atividades da Comunidade de Práticas em Maturidade em Gestão do Conhecimento, 2013.