

**PROGRAMA ESSENCIAL DA GESTÃO DO CONHECIMENTO:
GUIA DE PRÁTICAS¹**

¹ Compilado e editado por Fernando Fukunaga com base em diversos documentos acadêmicos e não acadêmicos.

Comunidade de Práticas

O que é?

Uma comunidade de prática (CoPs) é um grupo de pessoas que compartilham um interesse, um problema que enfrentam regularmente, e que se unem para construir conhecimento de forma a desenvolver ou aprimorar uma prática em torno desse tópico. Uma CoPs, deve possuir os seguintes elementos: **domínio** - representa uma identidade, um domínio de interesse; **comunidade** - para atender aos interesses relacionados a seu domínio, os membros participam de atividades e discussões em conjunto, ajudam uns aos outros e compartilham informação; **prática** - Uma comunidade de práticas não é meramente uma comunidade de interessados sobre um assunto e sim de pessoas que trabalham com um assunto.

Como fazer?

1. Defina o escopo, o tema:

- a. Identifique um desafio compartilhado e que seja de interesse para a organização.
- b. Identifique um processo, uma prática, uma tecnologia.

2. Mapeie pessoas

- a. Quem são as referências? Quem está envolvido com a prática?

3. Defina o objetivo da CoPs

- a. Qual o resultado esperado? Até quando a CoPs deverá existir?

4. Estabeleça uma governança

- a. Quais os papéis, responsabilidades e atividades?
- b. Quem será o coordenador? E os multiplicadores? E os usuários?
- c. Quais os processos básicos? (ex.: validação, publicação, etc.)

5. Capacite os membros com base nos papéis, responsabilidade e atividades

6. Comunicação

- a. Planeje o lançamento da CoPs

7. Gerencie e Acompanhe

- a. Processo de criação: critérios e etapas de implantação
- b. Processo de incubação: acompanhe os fatores críticos de sustentação da comunidade
- c. Plano de acompanhamento: similar a incubação, mas o foco está na evolução e nos resultados
- d. Indicadores: demonstre os benefícios da CoPs para a organização
- e. Plano de fidelização: modelo educacional, contratual e recompensas
- f. Associação com outras áreas: amarre a prática com outras áreas da organização

Guia Passo-a-Passo

O que é?

Fornecem orientação prática e operacional dentro de uma área específica de trabalho. Eles fornecem sugestões práticas sobre como implementar uma tarefa ou projeto da melhor maneira possível para atingir os objetivos. Permite a captura, documentação e divulgação de know-how do pessoal dentro de uma organização, para ajudá-los a usar melhor e mais amplamente o conhecimento existente. O objetivo final é capturar uma sequência ou processo com precisão suficiente para que possa ser repetido com os mesmos bons resultados.

Como fazer?

1. Identifique um problema

- a. Uma atividade recorrente que a organização se beneficiaria da consistência de como a atividade é realizada. (Ex.: uso de banco de dados)

2. Pesquise

- a. Manuais e procedimentos existentes; relatórios; outras organizações

3. Esboce uma versão preliminar

- a. Defina um autor e um gerente de processo (podem ser a mesma pessoa)
- b. Defina o processo de redação e validação; as etapas do necessárias
- c. Mantenha a logica passo-a-passo

4. Faça uma revisão

- a. Busque colaboração para revisar o material produzido

5. Dissemine para os envolvidos com o problema

6. Acompanhe e atualize

Lista de Verificação (checklist)

O que é?

Um **checklist** é uma listinha que contém todos os detalhes que precisam ser checados para que determinada tarefa seja executada de acordo com o seu planejamento. Portanto, trata-se de uma maneira de auxiliar trabalhadores de um processo ou prática na hora de verificar detalhes que não podem ser esquecidos, seja antes, durante ou após o “evento” em questão.

Como fazer?

1. **Identifique uma entrega**
2. **Organize os detalhes críticos de forma cronológica**
3. **Economize nas palavras**
4. **Organize de acordo com as etapas**
5. **Priorize o mais importante**
6. **Revise, o que não pode faltar na sua lista de verificação**

Boa Práticas

O que é?

Identificar e compartilhar boas práticas é aprender com os outros e reutilizar o conhecimento. O maior benefício consiste em processos bem desenvolvidos baseados na experiência acumulada. A maioria dos programas de boas práticas combina dois elementos-chave: conhecimento explícito, como um banco de dados de boas práticas e métodos para compartilhar conhecimento tácito, como comunidades de prática.

Como fazer?

- 1. Identifique os requisitos dos usuários**
- 2. Identifique práticas que mereçam ser compartilhadas**
- 3. Documente as boas práticas encontradas**
 - a. Redija o título e um pequeno resumo
 - b. Perfil das boas práticas e contexto
 - c. Descreva os processos e etapas
 - d. Não deixe de colocar as lições aprendidas
 - e. Forneça links para recursos e pessoas chave
- 4. Valide a prática**
 - a. Valide a prática com resultados em outro contexto
- 5. Dissemine e Aplique**
- 6. É importante desenvolver uma infraestrutura de suporte**

Feiras de Conhecimento

O que é?

Evento organizado para mostrar informações em grande quantidade. Os visitantes podem se concentrar especificamente no que eles estão interessados em aprender. Eles podem interagir diretamente com os apresentadores, recebendo respostas imediatas a questões específicas. As feiras de conhecimento também fornecem oportunidades para chamar a atenção para as melhores práticas e para apreciar os esforços dos funcionários e das equipes.

Como fazer?

- 1. *Prepara-se previamente***
 - a. A feira de conhecimento é um evento complexo
 - b. Identifique os principais objetivos
 - c. Identifique os principais temas
- 2. *Convide participantes, instituições e indivíduos relevantes***
 - a. Não deixe de incluir pessoas de grupos diferentes, isso ajuda na contribuição da complexidade de ideias compartilhadas
- 3. *Crie um padrão para as apresentações e uso de equipamentos***
 - a. Forneça orientações e assistência para os participantes criarem suas apresentações com antecedência
- 4. *Escolha um local adequado***
 - a. Planeje com antecedência
- 5. *Planeje a comunicação***
 - a. Divulgue de forma ampla
 - b. Use métodos apropriados para atingir o público alvo
- 6. *Não deixe de registrar o conteúdo emergido***
 - a. Faça registros em tempo real do progresso das discussões e das reflexões
 - b. Use fóruns, blogs e redes sociais
- 7. *Produza um relatório de fim de atividade***
 - a. Centralize para torna-lo uma referência acessível no futuro

Páginas Amarelas

O que é?

É um diretório online cujo objetivo principal é facilitar o acesso aos conhecimentos/experiências de seus colaboradores de forma rápida na identificação de “que é quem” e “quem sabe o que” na empresa. Esse mecanismo possibilita a interação direta entre os demandantes e as fontes de conhecimentos. Trata-se de um banco de dados estruturado onde contém, itens como: os perfis dos profissionais, suas áreas de conhecimento, experiências, serviços e projetos realizados, temas de interesse e habilidades, ou ainda algum outro item de interesse à empresa. Dessa forma, as informações sobre os colaboradores podem ser encontradas de forma organizadas e precisas. Essa ferramenta agiliza e auxilia na solução de problemas e dúvidas diversas que podem surgir na empresa. Propicia ainda contato entre os profissionais onde pode surgir sinergia entre eles para construção de novas ideias, projetos, etc.

Como fazer?

- 1. Defina os objetivos e as informações-chave das páginas amarelas**
- 2. Elabore uma taxonomia comum das informações relevantes**
- 3. Alinhe o desenvolvimento da infraestrutura com a área de TI**
- 4. Selecione ou desenvolva um ambiente virtual**
 - a. Verifique as tecnologias já existentes em sua organização, é comum existir o ambiente pronto para uso
- 5. Elabore um sistema de categorização e busca de informação**
- 6. Planeje a comunicação**
 - a. Faça o lançamento das páginas amarelas
 - b. Motive os colaboradores a atualizar seu perfil com informações relevantes
- 7. Acompanhe a atualização das informações**
 - a. É comum preenchermos uma vez e “deixar de lado”
 - b. Atualização constante é necessária

Análise de Redes Sociais

O que é?

A **Análise de Rede Social (ARS)** é uma técnica interdisciplinar que permite a leitura da dinâmica que envolve relacionamentos de grupos, pessoas e suas interações sociais. Favorece a interpretação estatística do papel do sujeito ou grupo dentro de um contexto, oferecendo uma perspectiva deste. A ARS pode ajudar a produzir os mapas de conhecimento que são ferramentas de GC indicados para mapear a estrutura do conhecimento existente, no contexto da ARS, sua função não é apenas identificar o conhecimento, mas de apontar para as pessoas que o possuem. Com isso, ele se torna ferramenta valiosa para muitas ações nas organizações: **estruturar de políticas; fluxos de conhecimento; fluxo de interações; identificar colaboradores-chave; estruturar projetos; mapear competências.**

Como fazer?

- 1. Defina o objetivo da ARS e o escopo da análise**
- 2. Planeje com “cuidado” a gestão da informação**
 - a. Crie um banco de dados para armazenar as informações coletadas
 - b. Use um software de apoio a análise dos dados
- 3. Identifique a rede de pessoas a serem analisadas**
- 4. Identifique os tipos de relacionamento e o fluxo de conhecimento entre os indivíduos e a organização**
- 5. Reúna as informações de fundo necessárias e os dados relevantes que esclarecem o escopo da análise**
- 6. Desenvolva uma metodologia de pesquisa e elabore um questionário que irá gerar os dados (quantitativos e qualitativos) que podem ser usados para analisar a rede. Exemplo de perguntas:**
 - a. Quem sabe o que? O Quão bem ele sabe?
 - b. Quem sabe o que o outro sabe?
 - c. Quão bem as pessoas conhecem os conhecimentos e habilidades de cada um? Quem é referência no assunto X?
 - d. Quem ou o que dá as pessoas informação sobre o assunto X? Quais recursos as pessoas utilizam para encontrar informações sobre o assunto X?
 - e. Quais recursos as pessoas usam para compartilhar determinado conhecimento?
- 7. Analise os resultados da pesquisa**
 - a. Use um software de mapeamento para visualizar a rede
- 8. Revise o mapa**
 - a. Identifique problemas
 - b. Identifique oportunidades
- 9. Implemente ações para realizar as mudanças desejadas**
- 10. Refaça o mapeamento depois de um tempo e compare os mapas**

Aprendizado por Observação

O que é?

O aprendizado por observação, popularmente conhecido como *Job Shadoing* em gestão do conhecimento, é um espaço, uma oportunidade na qual um indivíduo de uma área da organização tem de trabalhar ao lado de um profissional mais experiente e aprender por observação acumulando assim experiência no papel ou atividade do outro profissional, esta prática possibilita também uma visão naquela área de trabalho específica. Também pode ser usado para fornecer um a indivíduo dentro de um departamento a oportunidade de trabalhar ao lado colegas mais experientes para que este possa aprender e desenvolver suas competências atuais.

Como fazer?

1. **Identifique os conhecimentos e as pessoas**

- a. Selecione os conhecimentos que possam estar inseridos no *job shadowin*
- b. Identifique os especialistas em cada conhecimento selecionado para que estes possam ser os anfitriões
- c. Identifique os indivíduos que podem ter acesso a esta oportunidade, podemos chama-los de visitantes

2. **Faça uma capacitação prévia**

- a. Nesse ponto é importante capacitar o anfitrião para que ele desenvolva a capacidade de permitir que a observação aconteça e principalmente alertar o visitante sobre pontos importantes do trabalho
- b. Capacite também o visitante, pois ele precisa saber o que é necessário observar, que experiência é importante absorver

3. **Faça um planejamento**

- a. Durante quanto tempo determinados indivíduos estarão imersos na prática?
- b. Defina a prioridade: área técnica ou de gestão?
- c. Defina a emergência: o visitante é um profissional junior? O anfitrião esta em vias de se aposentar?

4. **Gerencie e acompanhe**

- a. Crie alguns indicadores para demonstrar o valor para a organização
- b. Faça uma simulação com o visitante, avalie o que de fato ele aprendeu
- c. Converse com o anfitrião, compreenda as dificuldades dele e do visitante
- d. Revise o processo e expanda a iniciativa

Rodízio de Função (*job rotation*)

O que é?

Trata-se de uma prática em que o colaborador exerce funções diversas em períodos previamente determinados. O intuito é maximizar o aprendizado deste colaborador, mostrando a ele os processos de diversas áreas da empresa e algumas atividades específicas. A prática do *Job Rotation* é comum em programas de trainee, mas também pode ser aplicada em outras situações corporativas. Uma das maiores vantagens da estratégia é fazer com que o colaborador conheça com mais profundidade a empresa e o negócio desenvolvido por ela. Além disso, o colaborador tem a oportunidade de desenvolver potenciais e talentos diversos, se tornando um colaborador completo para a sua empresa.

Como fazer?

1. **Formule o objetivo**

- a. Quais os grupos; áreas participantes
- b. Qual a duração do programa?

2. **Comunicação**

- a. Crie uma campanha de comunicação
- b. Cartazes e mídias sociais
- c. E, não esqueça de comunicar os benefícios

3. **Simplifique**

- a. Permita que os colaboradores proponham, selecionem, troquem e compartilhem suas funções
- b. Mate a burocracia

4. **Faça parceria com RH**

- a. Crie um plano de treinamento

5. **Compartilhe o sucesso**

- a. Faça a gestão da inveja deixe que outros vejam como os participantes se sentem em relação ao processo

Perguntas e Respostas

O que é?

É um banco de dados organizado por perguntas e resposta sobre um determinado assunto, processo, prática ou atividade. São perguntas comuns realizadas pelos trabalhadores do conhecimento quando estes executam determinadas tarefas. É importante que o banco esteja sempre atualizado e que haja um esforço de curadoria de pessoas experientes.

Como fazer?

- 1. Defina uma entrega a ser produzida**
 - a. Escolha um processo, uma prática, uma atividade que permita esta entrega
- 2. Levante as dúvidas**
 - a. Identifique as principais dúvidas e perguntas ao logo no processo escolhido
 - b. Defina as etapas para facilitar
- 3. Identifique especialistas**
 - a. Veja quem pode responder com propriedade cada pergunta ou dúvida
 - b. Faça uma curadoria
- 4. Dissemine para os envolvidos**
- 5. Mantenha atualizado**

Narrativas

O que é?

A narração de histórias é usada nas organizações como uma ferramenta de comunicação para compartilhar conhecimento com inspiração. A linguagem utilizada é autêntica (experiência, não orientada a fato), interessante e atraente para a maioria das pessoas.

Como fazer?

- 1. Defina objetivos claros de aprendizagem**
- 2. Estrutura da história**
 - a. 1. Objetivo da história, ex.: maturidade, excelência, mudança, quebra de conjunto de diretrizes
 - b. 2. Ideia central, o que entra, o que sai, cronologia, etc.
 - c. 3. Protagonista: pessoa, desafio, objetivo,
 - d. 4. Vilão, pessoa, barreiras, dificuldade,
 - e. 5. Compartilhar situações: vitórias, derrotas, embates,
 - f. 6. Dificuldades e facilidades
- 3. Peça ao narrador que prepare cuidadosamente uma história relevante e poderosa, tendo em mente os seguintes pontos:**
 - a. Elementos que evocam emoção, atraem atenção e que tenham aspectos interessantes tornam a história eficaz.
 - b. Apresente a história da perspectiva de um único protagonista para permitir que os participantes se simpatizem mais facilmente.
 - c. Seja descritivo, porque as pessoas lembram das sequências de imagens com mais frequência do que as palavras.
 - d. Use imagens, sons e vídeos para complementar o processo de narração de histórias.
 - e. Divulgue a história de forma adequada aos antecedentes, cultura e composição dos participantes.
 - f. Concentre-se nos aspectos narrativos e deixe os participantes fazerem o trabalho analítico
 - g. Evite discutir a moral ou perspectivas subjetivas que possam corromper e limitar a criatividade dos participantes
- 4. Feche o exercício *Storytelling***
 - a. Faça um esclarecimento abrangente
 - b. Estimule a reflexão
 - c. Promova uma atividade de aprendizagem relacionada, como um estudo de caso.

Mentoring

O que é?

Mentoring é um termo inglês, normalmente traduzido como "tutoria", "mentoria", "mentorado" ou "apadrinhamento". O *mentoring* é uma ferramenta de desenvolvimento profissional e consiste em uma pessoa experiente ajudar outra menos experiente. O mentor é um guia, um mestre, conselheiro, alguém que tem vasta experiência profissional no campo de trabalho da pessoa que está sendo ajudada. O *mentoring* inclui conversas e debates acerca de assuntos que não estão necessariamente ligados ao trabalho. Este processo possibilita o aprendizado e consequente desenvolvimento na carreira do profissional mais jovem. Normalmente, as empresas usam mentoring para promover o desenvolvimento de novos profissionais e possibilitar o diálogo entre gerações.

Como fazer?

1. **Identifique mentores**

- a. Mapeie pela organização os profissionais experientes que possuem perfil de mentor
- b. Selecione mentores cuja experiência em uma área específica seja fonte de aprendizado e referência

2. **Capacite os mentores**

- a. Há diversas técnicas e habilidades para mentores
- b. O mentor deve representar os valores da empresa
- c. O mentor deve dar encorajamento
- d. O mentor deve dar instruções relativas à estrutura política da empresa
- e. O mentor deve influenciar na expansão de sua rede de contatos e recursos

3. **Crie um programa de mentoring**

- a. Não há um tempo determinado, mas é bom estabelecer pontos e controle: Quando o pássaro pode sair do ninho?
- b. Quantos *mentees* um mentor pode orientar?
- c. Será para todos os profissionais jovens ou para um determinado grupo?
- d. Como serão as interações? As pessoas terão tempo?

4. **Dissemine o programa para toda a empresa**

- a. Crie uma cultura de *mentoring*

Lições Aprendidas

O que é?

Uma lição aprendida é um conhecimento adquirido por meio da experiência, e que é capturado, registrado, analisado e compartilhado. Os objetivos da prática lição aprendida estão relacionados a: **evitar a sua recorrência** - casos negativos e/ou de insucesso (ex.: impedir que um erro se repita em um determinado projeto ou atividade); **promover sua aplicação em situações futuras** - casos positivos e /ou de sucesso (ex.: repetir um acerto nos próximos projetos ou atividades. Em geral, as lições aprendidas podem ser consideradas como desvios em relação ao planejamento de um projeto ou atividade, tanto do ponto de vista positivo, como do negativo.

Como fazer?

1. Capture as lições aprendidas

- a. Documentar o contexto da situação ocorrida, e as respectivas consequências
- b. Avaliar registros anteriores da base de dados
- c. Dar feedback quanto ao tratamento adequado
- d. Identificar e registrar

2. Faça uma análise

- a. Analisar, discutir e ajustar registros
- b. Discutir e consolidar registros
- c. Propor encaminhamentos

3. Valide com um grupo de especialistas

- a. É boa prática que, durante a validação, seja feito uma ampla discussão com diversos especialistas no assunto de modo que a descrição fique abrangente e entendida por todos.

4. Abrangência no entendimento do contexto (saber se pode ser utilizada em outros projetos)

- a. O que era esperado acontecer?
- b. O que aconteceu de fato?
- c. Porque houve esse desvio?
- d. O que deve ser feito da próxima vez?

5. Implemente

- a. Revise o descritivo da lição aprendidas
- b. Priorize planos de ação;
- c. Garanta que os encaminhamentos sejam, de fato, realizados
- d. Defina formas de divulgação

6. Faça a manutenção e melhore

- a. Realize pesquisas com os usuários em relação a satisfação com o processo estabelecido
- b. Analise o impacto das lições aprendidas
- c. Revise o conteúdo da base de dados, para eliminar registros expirados, ou possivelmente, duplicados
- d. Faça uma auditoria dos registros e planos de ação