

COMUNIDADE DE PRÁTICAS DE MATURIDADE EM GESTÃO DO CONHECIMENTO: TOP 8 PRÁTICAS DE GC

RESUMO

Este guia prática trata-se de um trabalho de mapeamento e aprendizagem de práticas de gestão do conhecimento realizado pela Comunidade de Práticas (CoPs) de Maturidade em Gestão do Conhecimento (MGC) nas organizações participantes da comunidade em 2014. Na época a CoPs MGC contava com vinte organizações participantes, Fabio Vernalha (Natura) era o coordenador geral e Fernando Fukunaga o Community Manager, os demais membros serão apresentados em cada uma das práticas. Foram mapeadas 51 práticas das quais 40 foram detalhadas a partir das experiências dos membros. Como resultado final foram eleitas as 8 práticas mais utilizadas pelos membros em suas organizações.

Mapeamento de Conhecimentos Críticos

Por Fernando Fukunaga

Em um estudo recente, realizado pela Comunidade de Práticas em Gestão do Conhecimento e inovação (CoPs-MGCI), com participação como membros ativos de cerca de 15 organizações de grande porte, definiu-se as oito práticas mais utilizadas por elas, denominando assim de TOP 8 práticas indispensáveis para qualquer estratégia séria de implantação de gestão do conhecimento com foco em inovação que na nossa nada humilde opinião, nunca deveriam andar solitárias.

Por motivo de espaço, não será viável mencionar todas as pessoas que participam da CoPs-MGCI, porém gostaria de destacar algumas pessoas importantes para essa atividade específica, como Fatima Oliveira (SEBRAE-SP); Fábio Vernalha (NATURA); Selma Souza (EX-BIOLAB); André Noronha (EMBRAER); Tania Moreira (EMBRAER); Adabério Diniz (MWM Motores), entre outros que vocês conhecerão nos demais posts da série.

Este será o primeiro de 8 posts, compartilhando cada prática de forma detalhada. Assim, mesmo não tendo uma ordem de importância, preferimos “começar pelo começo”: Mapeamento de Conhecimentos Crítico!

É importante ressaltar a importância dos conhecimentos classificados como não críticos, eles também são suscetíveis ao gerenciamento e podem ser classificados, parafraseando meu amigo William Ramalho (SABESP), podemos dividir esses conhecimentos entre relevante e importante, e é possível acrescentar a classificação “cotidiana”. Embora essa classificação dependa de cada negócio e de cada empresa, poderá ajudar o gestor a priorizar suas ações, já que vivemos no imediatismo corporativo pressionados por indicadores de desempenho econômico-financeiro. Desejo a todos uma boa leitura.

Mapeamento de Conhecimentos Críticos

O que é?

- Metodologia de entendimento e aprofundamento que permite obter subsídios suficientes para responder a questão "como fazer um melhor gerenciamento dos conhecimentos críticos prioritários?";
- Processo de identificação, priorização e compreensão de conhecimentos críticos para o negócio;
- Conhecimento crítico, ou conhecimento estratégico, é todo conhecimento que é relevante para a execução da estratégia de uma empresa, fornece vantagem competitiva, é difícil de ser recuperado e reduz riscos significativos para o negócio, conforme ilustrado a seguir;
- Método amparado no conceito de que processos de gestão necessariamente perpassam por priorização dada a limitação de recursos. Dessa forma, o Mapeamento de Conhecimentos Críticos é um método de priorizar quais conhecimentos devem minimamente geridos para garantir a operação e perpetuidade da empresa.



Quando utilizar?

- Durante a estruturação (ou reestruturação) de uma estratégia de Gestão do Conhecimento;
- Durante processos de definição e desdobramento estratégico, como por exemplo durante construção de Balanced Scorecard;
- Na construção de plano emergencial em casos de alta rotatividade, plano de demissão ou em momentos de aposentadoria de cargos estratégicos;
- Durante processos de fusão e de transferência de operação;
- No mapeamento e definição de cadeia de valor;
- Em processo de mapeamento de competências estratégicas.

- O que é necessário;
- Apoio executivo dado que requer visão estratégica e envolvimento de equipes de áreas distintas;
- Disponibilidade de tempo da alta liderança e dos envolvidos nos conhecimentos priorizados para realização de entrevistas/workshops e reuniões de validação;
- Acesso à estratégia corporativa;
- Alguém experiente na condução de ações desta natureza;
- Comprometimento com a metodologia e com o processo;
- Pelo menos 1 mês de trabalho.

Como aplicar?

A metodologia perpassa por quatro fases: Identificação dos conhecimentos críticos; Priorização; Caracterização; e Construção de plano de ação.

1º) Identificação dos conhecimentos críticos

O foco neste momento deve ser em compreender quais conhecimentos possuem a natureza de relevância estratégica e complexidade de aquisição e retenção. Para isso, leia com antecedência e em detalhe o planejamento estratégico, ressaltando quais conhecimentos acredita serem necessários para o ciclo planejado.

Avalie também os processos de negócio ou cadeia de valor, ressaltando objetivos, entregas, riscos e criticidades.

Ao final, realize entrevistas com a liderança da companhia, buscando sempre agendas individuais e com pelo menos 1h de duração. Nestas conversas, explore perguntas como:

- Será que o conhecimento atual nos permite competir no curto prazo?
- Quais conhecimentos serão fundamentais para a execução da estratégia? E qual a contribuição direta deles para os resultados imediatos da empresa?
- Que conhecimentos iremos precisar para inovar e satisfazer as necessidades de longo prazo? E qual o potencial de contribuição direta deles considerando os resultados futuros da empresa?

- Quais diferenciadores de mercado podem ser melhorados se conhecimento e experiência são mais bem compartilhados e transferidos?
- Qual nossa vulnerabilidade atual em relação aos conhecimentos listados? Qual o grau de dificuldade de aquisição ou desenvolvimento? Qual a probabilidade de perda no curto ou médio prazo?
- Quais são (ou deveriam ser) nossas prioridades relacionadas a Conhecimento?

2º) Priorização

Primeiramente defina quais devem ser os critérios de priorização com base nas características que definem um conhecimento crítico. Neste momento é possível detalhar melhor estas características, como apresentado abaixo:

- Depois, com base na lista ou mapa de conhecimentos captado e considerando os critérios definidos, execute um processo de priorização, se possível envolvendo novamente a alta liderança da empresa.
- Idealmente, ao final desta fase, devem ser selecionados de 2 a 5 conhecimentos para serem caracterizados.

3º) Caracterização

Etapa de entendimento dos conhecimentos priorizados e de suas naturezas. Envolve também compreensão da situação em relação aos processos de Gestão do Conhecimento (criação, documentação, compartilhamento, disseminação, proteção e aplicação).

Dessa forma, é recomendável a realização de entrevistas com os principais envolvidos no conhecimento (demandantes, criadores e usuários) tanto para construção de uma definição clara de o que é o conhecimento, como para coleta de percepções em relação a natureza e situação (atual vs. desejada)

Ao final, a caracterização deve apresentar o que são os conhecimentos, quais as características e ambições em relação a eles e qual o diagnóstico de gestão do conhecimento. Lembre-se de registrar as ações já existentes em torno dos conhecimentos, como treinamentos e capacitações, contratação de consultorias, políticas e procedimento de processos, rituais de gestão, base de dados, etc.

4º) Construção de plano de ação

Toda a compreensão e diagnóstico devem direcionar a definição de diretrizes (ou a uma estratégia de Gestão do Conhecimento) e conseqüentemente de um conjunto de ações. Para a definição de ações, procure compreender a raiz dos desafios e priorize segundo uma matriz de impacto vs. complexidade.

Neste momento, considere ações já existentes na empresa e busque sempre o envolvimento dos interessados no conhecimento e os possíveis responsáveis pelas ações. Procure sempre atrelar as ações e processos de Gestão do Conhecimento aos ciclos naturais de negócio (ex.: a forma como executa e gerencia projetos).

Boas práticas, dicas e possíveis adaptações:

- A identificação e priorização dos conhecimentos podem ser feitas a partir da Cadeia de Negócio ou dos macroprocessos;
- Monte uma planilha para tabulação das entrevistas com as lideranças, se possível separando Nomes e Perguntas. Busque elencar quantas vezes os conhecimentos foram relatados. Além disso, avalie com o entrevistado a possibilidade de gravar as entrevistas para posterior consulta;
- Durante as conversas de mapeamento, utilize uma folha grande (A3 ou Flip-Chart) para ilustrar a posição atual e o futuro desejado com base na estratégia definida. Entre estes dois extremos, anote os conhecimentos relatados, se possível formando árvores de conhecimento e sinalizando a prioridade dada;
- Durante todas as entrevistas, mantenha postura neutra, não tirando conclusões ou direcionando a opinião do entrevistado;
- No momento de priorizar os conhecimentos, tenha claro os critérios e utilize técnicas como Analytic Hierarchy Process (AHP), Árvore de Decisão, Análise de Pareto ou uma votação direta com apoio das lideranças;
- Durante a fase de caracterização é possível aplicar a Análise de Redes Sociais (ARS) para compreender o fluxo dos conhecimento críticos e identificar de forma mais clara gaps e oportunidades. Os resultados obtidos também pode servir de métrica para avaliação pós implantação de plano construído, por exemplo, avaliando mudança na densidade da rede ou no número de referências internas;

- Também durante a caracterização é possível realizar pesquisa para captação de percepções em torno dos conhecimentos priorizados ou mesmo para compreender quais ações já estão em andamento;
- Para facilitar as entrevistas de caracterização, utilize réguas que direcionem a captura de percepção do entrevistado em relação aos processos de Gestão do Conhecimento. O processo 'Criação', por exemplo, pode ser aprofundado com réguas que ilustram a 'Velocidade de evolução interna do conhecimento' (lenta ou rápida), Importância dada ao relacionamento externo (baixa ou alta), Tempo médio para formação de um colaborador (curto prazo ou longo prazo), Característica do processo de aprendizagem (experiência ou capacitação);
- A metodologia pode ser aplicada no formato de jornada no qual por meio de 2 ou 3 workshops um grupo percorre todo o processo;
- Metodologia também pode ser inserida no próprio processo de planejamento estratégico, garantindo que a cada revisão da estratégia, também seja feita a análise dos conhecimentos críticos.

Exemplos de aplicação:

Serasa Experian

Iniciativa aplicada como uma das frentes do Projeto de Implementação do Modelo Integrado de Gestão de Inovação. O processo de Mapeamento passou pelas 4 fases descritas em texto acima. Após análise do plano, mapa estratégico e 30 entrevistas realizadas com Diretores, Gerentes e Coordenadores foram identificados 197 conhecimentos, que posteriormente foram classificados em 27 áreas de conhecimentos, sendo 8 priorizadas pelo Board por se tratarem de áreas de conhecimentos estratégicos para os processos de Inovação. Estas 8 áreas de conhecimentos passaram pelo processo de caracterização com entrevistas com principais envolvidos nos conhecimentos. O projeto foi encerrado com a caracterização das 8 áreas conhecimentos críticos, que deixou prescrito recomendações e planos de ações para melhor geri-los. Nem todas as ações foram passíveis de implantação, no entanto o processo de mapeamento foi muito importante para um outro processo interno denominado "Pesquisas Aplicadas", atualmente as 5 pesquisas em andamento estão atreladas aos conhecimentos críticos.

Natura

Metodologia foi aplicada após movimento de Planejamento Estratégico na área de Tecnologia Digital. O mapeamento feito identificou cerca de 100 conhecimentos, sendo 2 priorizados para caracterização. Durante esta fase, foram utilizadas entrevistas com principais envolvidos nos conhecimentos e também foi feita Análise de Redes Sociais, compreendendo inclusive como o conhecimento fluía entre diferentes áreas e com agentes externos à empresa.

Projeto foi encerrado com a definição de diretrizes de Gestão do Conhecimento para cada um dos conhecimentos priorizados e com um workshop com principais envolvidos para definição de plano de ação.

Processo

(X) Planejamento () Criação () Codificação e Organização () Compartilhamento e Disseminação () Manutenção e Proteção () Acesso e Aplicação

Aprenda mais:

Artigo 'ANAC/SAR: O caso do mapeamento de conhecimentos críticos'. Cadernos CRIE. 2012.

Artigo 'Implantação de metodologia de identificação e retenção do conhecimento crítico organizacional'. 2011.

Artigo 'Developing a Corporate Knowledge Management Strategy'. Paul Ihuoma Oluikpe. Journal of Knowledge Management, Vol. 16 Iss: 6, pp.862 - 878. 2012.

Artigo 'Knowledge Analytics'. Carla O'Dell. APQC. 2012.

Artigo 'What's your strategy for managing knowledge?'. Morten T. Hansen, Nitin Nohria e Thomas Tierney. Harvard Business Review. 1999.

Artigo 'Introduction to Decision Making Methods'. János Fülöp'. Laboratory of Operations Research and Decision Systems, Computer and Automation Institute, Hungarian Academy of Sciences. 2005.

Mindtools - The Analytic Hierarchy Process (AHP)

Livro 'The New Edge in Knowledge: How Knowledge Management Is Changing the Way We Do Business'. APQC. 2011.

Comunidade de Práticas

Por André Norinha e Fernando Fukunaga

Como mencionado no primeiro post da série, a CoPs-MGCI, é formada por cerca de 20 membros representantes de 15 grandes empresas, filiados e parceiros da Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento (SBGC). E reitero que por motivo de espaço não é possível mencionar a participação de todos em um único post e faremos isso ao longo da série. Neste trabalho em específico tivemos a colaboração de André Noronha (Embraer), Juliana Lima (Promon Engenharia), Jesuína Costa (MWM Motores), Derlinéa Miranda (RNP) e Marilisa Battiato (Metro-SP).

Para alguns autores as CoPs representam um importante fator na evolução dos conceitos e práticas de Gestão do Conhecimento, Nancy Dixon (2008) por exemplo desenvolveu um modelo de análise no qual sugere que em meados dos anos 2000 até hoje as CoPs ganharam força ao as organizações identificarem as necessidade de compartilhar e criar conhecimento da linha de frente como “know how”, mas esse é um tema para um outro post. Desejo a todos uma boa leitura!

Comunidades de Prática

O que é?

- Comunidade de Prática é um grupo de pessoas que compartilham um interesse, um problema que enfrentam regularmente, e que se unem para desenvolver conhecimento de forma a desenvolver ou aprimorar uma prática em torno desse tópico.
- O termo e os conceitos de uma Comunidade de Prática (Community of Practice – CoP) surgiram a partir de um estudo realizado por Etienne Wenger e Jean Lave sobre modelos de aprendizagem.
- A CoP se estrutura a partir dos conceitos sociais e da próprio natureza relacional do ser humano.
- As comunidades de práticas podem ocorrer de forma presencial, eletrônica ou híbrida.

Quando utilizar?

- Quando há necessidade de retenção e troca de conhecimentos entre colaboradores com conhecimentos e experiências distintas
- Quando há necessidade de padronizar processos
- Para estabelecer e disseminar melhores práticas
- Quando é necessário disseminar ou criar uma cultura
- Quando é necessário ativar capital intelectual (soma de todos conhecimentos dos colaboradores da empresa) para soluções de problema e inovação
- Quando há necessidade de desenvolver e multiplicar expertises específicas em torno de práticas e processos
- Desenvolver aprendizado pela interação
- Criar vínculos entre colaboradores em torno do trabalho

Segundo estudos realizados pela APQC (APQC, 2008) as Comunidades de Práticas estão assumindo um papel-chave na gestão do conhecimento das organizações. Isto ocorre por elas transcenderem fronteiras criadas por estruturas hierárquicas, funções, aspectos geográficos e tempo. Nas organizações modernas, globais e baseadas no conhecimento, as comunidades viabilizam um ambiente de geração de conhecimento que flui por todas estas fronteiras.

A criação de uma Comunidade de Práticas viabiliza um meio através do qual é proporcionado à empresa a retenção do conhecimento, a troca de conhecimentos entre os mais experientes e mais jovens, o fortalecimento das redes entre os profissionais. Com isto, a empresa passa a ter economia de tempo e recursos, além de possibilitar uma melhoria contínua na qualidade dos seus processos.

Apesar da quantificação dos benefícios relacionados à utilização de Comunidades de Práticas não ser realizada na maior parte das empresas, são descritos a seguir alguns resultados positivos reportados por empresas do setor de Óleo & Gás (KOENIG, 2004):

- Chevron Corporation reportou que a utilização de Comunidades de Práticas resultou em uma redução de US\$ 2 bilhões em custos operacionais;
- Schlumberger utilizou uma combinação de Comunidades de Práticas e obteve uma economia de US\$ 10 milhões em um ano de atividade.

O que é necessário?

- Ter um desafio compartilhado e que seja de interesse da organização.
- Um processo ou uma prática.
- Pessoas envolvidas com a prática.
- Caso seja optado por uma Comunidade de Prática presencial, é necessário a infraestrutura (Sala,...).
- Caso seja optado por uma Comunidade de Prática virtual, é necessário a tecnologia adequada (ex.: Fórum de discussão virtual).
- Alguém instruído no processo de implementação de uma Comunidade de Prática
- Um *sponsor* (preferencialmente o 'dono' da prática) e um grupo de pessoas interessadas.

Para uma comunidade ser considerada uma “Comunidade de Práticas”, a mesma deve possuir os seguintes três elementos, obrigatoriamente (WENGER, 2009):

- O domínio: representa uma identidade, um domínio de interesse. Os membros de uma comunidade possuem um compromisso com o domínio e compartilham uma competência que os distingue de outras pessoas que não são membros da comunidade.
- A 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. São construídos relacionamentos que permitem que um membro aprenda com o outro. Além disso, não é necessário que todos os membros se conheçam diretamente ou trabalhem diariamente juntos para participar de uma mesma comunidade.
- A prática: Uma comunidade de práticas não é meramente uma comunidade de interessados sobre um assunto e sim de pessoas que trabalham com um assunto. Por exemplo, não é uma comunidade de pessoas que gostam de pintura e sim de pintores. Desta forma diz-se que os membros de uma Comunidade de Prática são os praticantes de um determinado assunto. Conseqüentemente, eles trocam histórias, experiências, ferramentas, formas

de resolução de problemas, e outros recursos viabilizando a geração de práticas compartilhadas.

O desenvolvimento destes três itens em paralelo é o que mantém uma comunidade ativa e sustentável.

Como aplicar?

Definição do escopo/tema

- O primeiro passo para a implementação de uma Comunidade de Práticas, independente do tipo, é a definição de sua identidade: qual a expectativa da organização com relação a esta comunidade, qual o tema que ela abordará, quem será seu grupo-alvo e quem será seu patrocinador.

Mapeamento de Pessoas

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

Definição de Objetivo da Comunidade

- Qual o resultado esperado?
- Até quando a comunidade deverá existir?

Governança

- Quais os papéis e responsabilidades?
- Quais as atividades necessárias?

Deve ser estruturado um modelo de governança que irá depender do tipo de CoP, se a mesma terá ferramentas associadas e do porte da organização. Esta governança definirá: a dinâmica de funcionamento, as atividades de gestão da comunidade e os papéis e responsabilidades de cada um dos membros desta governança. Um modelo simplificado de governança, adaptado de CAVALCANTI (2007) conta com três tipos básicos de membros:

- Coordenadores, que de maneira geral, são responsáveis pela definição da estratégia de implantação da comunidade e zeladores dos seus processos básicos;

- Multiplicadores, que atuam diretamente na motivação dos usuários em manter a movimentação na comunidade;
- Usuários, que farão uso do conhecimento registrado e contribuirão com o acréscimo de novos conteúdos.
- O próximo passo, após a implantação da governança, é a estruturação do ambiente tecnológico em que a comunidade será desenvolvida e a criação dos processos básicos de funcionamento da mesma (publicação, validação, cadastramento de membros, etc.).

Capacitação

- Com a comunidade desenhada inicia-se o planejamento dos treinamentos, um específico para cada perfil.
- Primeiramente, estes são realizados para os coordenadores e multiplicadores considerando suas atribuições específicas.
- Em seguida, o treinamento dos usuários da comunidade dá continuidade ao processo, tendo como objetivos fundamentais: garantir a equalização dos usuários na comunidade, incentivar a sua participação efetiva nas atividades da comunidade e obter o feedback da percepção deles em relação a comunidade buscando um comprometimento dos mesmos.

Comunicação

- Planejar o lançamento

Gestão da Comunidade

- Indicadores
- Ações ativação da rede de participantes
- Para um processo de implementação de sucesso, podem ser necessárias a aplicação de algumas das práticas citadas abaixo, entretanto, é fundamental uma análise do contexto organizacional. Dependendo da empresa, estas práticas devem ser adaptadas ou até mesmo evitadas em alguns casos, ou seja, cada implementação é única.
- Processo de criação: define critérios e etapas para o estabelecimento de novas comunidades na organização.

- Processo de incubação: criação e acompanhamento de um plano de ação fundamentado em fatores críticos para a sustentabilidade de uma comunidade. Aplica-se aqui o conceito de "franquias": se uma comunidade não é bem vista na organização, isso pode criar uma visão local de que a prática de comunidades como um todo não é válida para a organização. Usualmente o processo de incubação ocorre logo após o estabelecimento da comunidade e segue por alguns meses até que a CdP esteja com alicerce e rotinas bem estruturadas.
- Mapeamento de maturidade: realizado periodicamente, esse mapa indica aos responsáveis pela prática de comunidades na organização, os principais pontos fortes e fragilidades do processo estabelecido. Deve-se inicialmente criar uma visão de estágios e o que se espera em cada um desses estágios de evolução de uma comunidade. É fundamental entender que o simples fato de uma comunidade existir já traz benefícios e, portanto, nem toda comunidade precisa atingir os estágios mais avançados.
- Plano de acompanhamento: processualmente é semelhante ao plano de incubação porém com foco voltado à evolução e resultados. Para balizar este processo, pode-se utilizar um plano estratégico, roadmap de tecnologias/produtos, ou algum outro instrumento que dê indicações de quais comunidades podem contribuir mais fortemente para que a empresa atinja seus objetivos de negócio.
- Indicadores: ainda que não existam indicadores consagrados de ROI sobre comunidades de prática, é fundamental utilizar algum mecanismo que demonstre à organização os benefícios que essa prática traz (ver "Plano de fidelização"). Além desse tipo de indicador, o time que faz gestão desta prática precisa ter em mãos indicadores que permitam melhorias globais (ex: ferramenta de colaboração, incentivos à participação, ações de comunicação junto a liderança, etc)
- Plano de Fidelização: Comunidades de Prática são, na maioria das vezes, algo voluntário na organização e que necessita gestão de mudança. Desse modo o plano de fidelização deve se pautar nos 3 pilares da fidelização de clientes: modelo educacional, contratual e de recompensas. Cada um desses modelos irá atingir a organização sob diferentes aspectos, o que fortalecerá o ambiente

organizacional para que as comunidades de prática consigam se estabelecer de maneira homogênea e sustentável. O modelo educacional está associado à treinamento e comunicação, o contratual prevê o estabelecimento de benefícios exclusivos vinculados à prática e o de recompensas é o reconhecimento de comportamentos desejados dentro da organização. Existe aqui uma oportunidade de associar esses modelos à comunicação com a direção da empresa, fazendo com que esta se envolva e conheça de maneira indireta os benefícios que uma comunidade de práticas pode trazer.

- Associação com outras áreas: quanto mais amarrada a prática estiver na organização, mais forte e sustentável ela será. Para isso é necessário entender o contexto organizacional onde se está implementando comunidades e buscar outras áreas para construir essas associações. Um bom ponto de partida é com práticas de RH, onde pode-se associar a participação em comunidades com planos de carreira, mentoria ou avaliação por competências. Outras áreas potenciais: comunicação, jurídico, TI, segurança da informação, PLM, gestão de projetos, inovação etc. Não esquecer, porém, que depende do contexto de cada organização.

Exemplos de aplicação:

Embraer

- Exerce a prática de comunidades desde 2009, possuindo diversos processos de sustentação associados (ver "Boas práticas, dicas e possíveis adaptações").
- Nesta organização as comunidades obrigatoriamente devem ter reuniões presenciais mensais, realizadas na sala Ba. Isso é feito para fortalecer as redes de relacionamento e confiança na organização e aumentar as interações no ambiente virtual. Atualmente é utilizado o Sharepoint 2010 como ferramenta de colaboração para as comunidades de prática estabelecidas.
- Na Engenharia existem em torno de 90 comunidades, organizadas conforme as tecnologias ou metodologias aplicadas nos produtos.
- Pela organização, pode-se ouvir diversas histórias de como as comunidades ajudam no desenvolvimento de produtos e de profissionais mais capazes de resolver problemas e criar inovações. Além disso, diversas das discussões

realizadas nas comunidades são capturadas como ativos de conhecimento (lições aprendidas, manual de práticas, etc). O uso desses ativos é gerenciado ao longo do processo de desenvolvimento de produtos, o que fomenta ainda mais a relevância das comunidades na organização.

- Também são associadas à participação em comunidades de prática diversos processos de RH como por exemplo, intercâmbio, evolução de carreira, mentoria, avaliação por competências etc.
- A participação em comunidades é voluntária e todos que assim desejam devem obrigatoriamente passar por um treinamento de Gestão do Conhecimento que explica conceitos de comunidades, dá dicas de utilização e ressalta aspectos de segurança de informação e liability. Esse mesmo treinamento é dado na integração de novos funcionários, fomentando a cultura desejada desde a entrada na organização.

Processo:

() Planejamento (X) Criação (X) Codificação e Organização (X) Compartilhamento e Disseminação (X) Manutenção e Proteção (X) Acesso e Aplicação

Aprenda mais:

<http://nosda18.wordpress.com/2009/06/18/comunidades-de-praticas-nas-organizacoes-o-que-sao-e-quais-os-beneficios>

<http://nosda18.wordpress.com/2009/06/25/implantacao-de-comunidade-de-praticas/>

APQC American Productivity & Quality Center. Communities of Practice: Overview. APQC. 2008. Disponível em: http://kmedge.org/cgi-bin/mt/mt-search.cgi?tag=CoPs&blog_id=1

CHOO, C. W. The knowing organization: how organizations use information to construct meaning, create knowledge, and make decisions. New York: Oxford University Press. 1998.

KOENIG, MICHAEL D. & SRIKANTIAH, T. KANTI. (Eds.) ; Knowledge Management – Lessons Learned: what works and what doesn't. Medford, NJ: Information Today, Inc., 2004.

WENGER, ETIENNE. Communities of practice: a brief introduction. Disponível em: <http://www.ewenger.com/theory/>

Pesquisa Aplicada

Por Fernando Fukunaga

Como mencionado no primeiro post da série, a CoPs-MGCI, é formada por cerca de 20 membros representantes de 15 grandes empresas, filiados e parceiros da Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento (SBGC). E reitero que por motivo de espaço não é possível mencionar a participação de todos em um único post e faremos isso ao longo da série. Neste trabalho em específico tivemos a colaboração Marilisa Battiato (Metrô-SP), Helena Miyahara (Ex-UNIBRAD), Fabio Vernalha (Natura), Melina Sampaio (Embraer), Helder Vitorino (RNP), entre outros.

Neste terceiro post da série, compartilharemos a prática de Pesquisa Aplicada. Em resumo a pesquisa aplicada, nesta abordagem, compreende as iniciativas das organizações que permitem seus colaboradores a participarem de cursos de especialização, mestrado e doutorado financiado pelas empresas e quais usam os trabalhos de conclusão para avançar alguns projetos internos. Desejo à todos uma boa leitura, e aguardamos comentários e sugestões de melhorias!

Pesquisa Aplicada

O que é?

- Pesquisa Aplicada é um projeto que tem por finalidade tornar o conhecimento oriundo das pesquisas, realizadas por participantes dos cursos de longa duração, "in company" (neste caso significa financiado pela empresa para o colaborador), nos TCCs (Trabalhos de Conclusão de Curso), aplicáveis à realidade da Organização e seus desafios estratégicos.
- O projeto prevê uma orientação, conjunta, nas orientações e desenvolvimento dos trabalhos, entre a Instituição Acadêmica e a área demandante do curso.
- É de responsabilidade da área indicar os "macro-temas" para os trabalhos, relacionando-os ao seu Mapa Estratégico, bem como indicar um "Sponsor" que, de acordo com o tema escolhido pelo participante, deverá ser a pessoa que mais tem conhecimento e experiência no assunto e dará, portanto, apoio interno no desenvolvimento dos trabalhos. O papel do "Sponsor" restringe-se em facilitar o acesso às informações pertinentes, a rede de contatos dentro da

Organização e compartilhar seus conhecimentos e experiência no assunto, não participando diretamente da construção dos TCCs.

- É de responsabilidade da Faculdade toda a orientação acadêmica dos TCCs, acrescida das orientações sobre os direcionadores estratégicos da área interna, demandante do curso, deixando claro que a liberdade de escolha do pesquisador está preservada e o que se pretende com a explanação desses desafios estratégicos é de que os participantes possam, a partir destes, derivar micro-temas correlacionados, para que haja possibilidade de efetiva aplicação dos conhecimentos advindos das pesquisas realizadas.
- É importante deixar claro e transparente que há benefícios para ambos os lados quando existe a aplicação do conhecimento: há maior chance de melhorar processos e resultados, bem como para o participante há um aumento de "know-how" quanto ao planejamento estratégico da área, ampliando suas oportunidades de atuação.

Quando utilizar?

- Quando a Organização patrocina cursos "in company" de longa duração, que prevêm realização de TCCs - trabalhos de conclusão de curso.

O que é necessário?

- O patrocínio da Organização para cursos "in company", de longa duração, tais como MBA, Pós, Extensão, Mestrados, que tenham como premissa a realização de TCCs - Trabalhos de Conclusão de Curso.
- Também é necessário que a área demandante do curso perceba "valor" em tornar as pesquisas realizadas pelos participantes, na realização dos TCCs, em conhecimento aplicado aos seus desafios estratégicos, pois isso implicará num envolvimento, além do Acadêmico, da própria área tanto nas orientações iniciais do trabalho bem como durante o desenvolvimento destes.

Atribuições da área:

- Patrocínio para turmas "in company"
- Definição de macro-temas

- Definição de "sponsor"

Atribuições da Instituição Acadêmica:

- Orientação acadêmica dos TCCs.
- Explicação sobre os macro-temas estratégicos e a relevância da pesquisa aplicada.
- Validação com a área sobre os micro-temas e objetivos que serão objeto de pesquisa.

Como aplicar?

- Desde o momento onde há a necessidade de realização do curso de longa-duração, "in-company", a área de Gestão de Conhecimento deve ser envolvida para tratar do projeto de Pesquisa Aplicada, na customização do curso.
- Caberá a GC fazer o elo entre a Instituição Acadêmica escolhida e a área demandante, quanto ao conhecimento do Mapa Estratégico que servirá de base para orientação dos trabalhos, assim como definição de "Sponsor" e suas atribuições. Também, deverá ser previsto conjuntamente, a forma de apresentação e análise de viabilidade dos trabalhos, com prazo de retorno aos participantes e, em caso de aplicabilidade efetiva, indicadores que possam mensurar resultados em período determinado de tempo.

Boas práticas, dicas e possíveis adaptações:

- O Projeto Pesquisa Aplicada já tem sido praticado por Organizações no Mercado, e sua efetividade está em tornar o conhecimento, oriundo de pesquisa, aplicado aos negócios, o que torna consideravelmente maior a possibilidade de incremento nos resultados.
- Há possíveis formas de adaptação, como prever premiações aos trabalhos escolhidos para implementação que geraram resultados; publicações desses trabalhos, na Rede Interna da Organização, dando visibilidade tanto como "Cases de Sucesso" ou como "Lições Aprendidas";
- Destaque anual aos participantes que tiveram seus trabalhos implementados com sucesso, convidando-os a participar do planejamento estratégico da área, etc.

Exemplos de aplicação:

Bradesco - UNIBRAD

- Com o início das atividades da UNIBRAD, em 2013 e a estruturação da área Comunidade do Conhecimento, realizamos as primeiras iniciativas em propor o Projeto Pesquisa Aplicada para Dependências que tinham MBAs e/ou Pós, "in company", em andamento, cujos temas do trabalho de conclusão de curso, ainda não tinham sido definidos.
- Fizemos a "venda" do Projeto para as Diretorias em questão, demonstrando os benefícios de tornar as pesquisas dos TCCs em conhecimento aplicado, e do envolvimento necessário das áreas, caso houvesse parecer favorável, quanto ao direcionamento proposto.
- Tivemos bastante sucesso em algumas dessas áreas, cuja a adesão foi total. Convidamos, assim, o parceiro acadêmico para uma reunião e explanamos sobre os objetivos do Projeto Pesquisa Aplicada. Nessa mesma reunião, a área apresentou seu Mapa Estratégico, para a base das orientações sobre os TCCs e definiu "Sponsor" para o suporte interno, aos alunos, sobre o desenvolvimento dos temas.
- Em algumas outras áreas houve uma adesão parcial, apenas com a ratificação dos temas escolhidos pelos próprios alunos, sem atribuição de "Sponsor" e cuja a orientação dos trabalhos ficou, na sua totalidade, com o parceiro acadêmico. E em outras não houve adesão por falta da percepção de "valor" do Projeto.
- Entendemos que essa adesão deverá ser sempre espontânea e baseada na percepção de "valor" sobre a proposta, portanto, a partir dos "cases de sucesso" daremos visibilidade corporativa ao projeto e, dessa forma, consideramos que haverá, gradualmente, maior interesse e adesão por parte das áreas que investem e patrocinam cursos "in company".

Metrô-SP

- O Metrô, nos investimentos em Educação Continuada (Cursos de Especialização customizado em parceria com instituições de ensino, MBA, Pós Graduação de Mercado) também orienta, na fase de Trabalho de Conclusão,

que os temas sejam definidos em função da aplicabilidade do conteúdo nos trabalhos, metas e desafios da área.

- Tal definição envolve o participante do curso, docentes da Instituição de Ensino, Membros de um Comitê Técnico que dá suporte à Universidade Corporativa, na gestão destes programas.
- Após a defesa do trabalho, o participante encaminha o trabalho à UC - UNIMETRO, para publicação na rede social interna - Estação Conhecimento.
- O desafio no momento é atrelar todo este investimento nos empregados e a publicação na Estação Conhecimento à consulta por parte da comunidade metroviária, visando monitorar o compartilhamento do conhecimento.

Outras empresas com aplicação: Embraer, MWM, Sabesp

Processo de Conhecimento

() Planejamento (X) Criação (X) Codificação e Organização (X) Compartilhamento e Disseminação () Manutenção e Proteção () Acesso e Aplicação

Páginas Amarelas

Por Fernando Fukunaga

Neste quarto post da série “Top 8 Práticas de GC”, vamos abordar uma prática que pode nos fazer lembrar dos tempos antigos quando buscávamos nas páginas amarelas das listas telefônicas profissionais como advogados, médicos, psicólogos, encanadores, entre outros para solucionar nossos problemas. A Internet nasceu e as páginas amarelas perderam sua aplicabilidade ou pelo seu uso constante como forma de encontrar especialistas, serviços ou produtos.

Nas organizações o termo Páginas Amarelas Corporativa pode estar associado ao portal corporativo da empresa ou à plataforma digital para rede social intra-organizacional. É bastante útil para identificar e explicitar quem sabe o que na organização, especialmente quando se busca pelas competências e experiências/conhecimentos técnicos.

Este trabalho originou-se de um estudo da CoPs de “Maturidade em Gestão do Conhecimento e inovação” da SBGC, com participação de cerca de 15 grandes empresas e mais 20 representantes. A CoPs conta com especialistas renomados como Beto do Valle e André Saito que contribuem buscando extrair conhecimento de todos os participantes o melhor aprendizado dos temas discutidos no grupo.

Em cada post são mencionados os membros que colaboraram para o sucesso dessas práticas: tais como Soraia Damin (ITAUBBA); Fatima Oliveira (SEBRAE-SP); Fabio Vernalha (Natura Cosméticos); Jesuína da Costa (MWM Motores); Helder Vitorino (RNP) entre outros.

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, ítems 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. Estas páginas são dirigidas a todos os funcionários que trabalham em negócios com base em conhecimento.

Quando utilizar?

- Esse banco de dados é virtual e deve ter taxonomia amigável para facilitar a busca de profissionais e especialidades.
- É necessário que as informações que constam desse banco estejam sempre atualizadas e é importante que se estabeleçam critérios claros.

Atualização de informações:

- Cada colaborador deve ter o seu perfil disponibilizado em uma plataforma comum, onde poderá a qualquer momento realizar as atualizações que julgar pertinente. O ideal é que se crie uma cultura de atualização constante e voluntária, facilitando assim a troca de conhecimentos com outros profissionais.
- É importante que, ao preencher o formulário, o colaborador utilize uma linguagem clara e objetiva, de modo que não deixe dúvidas ao leitor.

Utilização das informações

Os colaboradores devem capturar as oportunidades de utilização das informações disponíveis, como por exemplo:

- Conhecimentos críticos: encontrar colaboradores que atuam em áreas / processos relacionados aos Conhecimentos Críticos para a organização
- Composição de uma equipe de projeto / grupo de trabalho: Quando a empresa precisa formar um grupo de trabalho determinado assunto, por exemplo,

poderá recorrer a esta ferramenta para encontrar os colaboradores que poderão contribuir com seu conhecimento e vivência para aquela atividade.

- Recrutamento Interno e Sucessão: A empresa poderá consultar a ferramenta para conhecer mais sobre o perfil dos seus colaboradores durante um processo de reposição de vaga e/ou sucessão.

O que é necessário?

Para o desenvolvimento e implantação, é necessário um Plano de Ação que contenha:

- Definição de objetivos e informações-chave das páginas amarelas
- Elaboração de uma taxonomia comum das informações relevantes
- Alinhamento de desenvolvimento da infraestrutura com TI
- Desenvolvimento do ambiente virtual
- Elaboração de um sistema de categorização e busca de informações
- Comunicação da ferramenta
- Atualização de informações

Como aplicar?

- Após o desenvolvimento e implantação do plano de ação, e implantação da ferramenta, cada colaborador deverá atualizar sistematicamente seu perfil com as informações necessárias e/ou relevantes.
- Caberá à empresa, motivar a utilização e aplicação das informações disponibilizadas, conforme exemplos sugeridos no item “Quando utilizar”.

Boas práticas, dicas e possíveis adaptações:

- Para se obter sucesso na aplicação e utilização, é necessário sensibilizar os colaboradores de forma que todos entendam a importância da atualização de seus perfis, bem como as formas de utilização da ferramenta (dar sentido).
- É possível adaptação do nome da ferramenta, por exemplo, que seja mais coerente com a empresa e perfil dos seus profissionais. Na CTEEP, chamamos de Conexões Profissionais.

Exemplos de aplicação:

- A CTEEP adotou a ferramenta Página Amarelas como uma de suas práticas de Gestão do Conhecimento e Inovação.
- A ferramenta fica disponível para todos os colaboradores da Empresa no Portal do Conhecimento, na Intranet.

Processo de Conhecimento

() Planejamento () Criação (X) Codificação e Organização (X) Compartilhamento e Disseminação (X) Manutenção e Proteção (X) Acesso e Aplicação

Lições Aprendidas

Por Juliana Lima e Fernando Fukunaga

Hoje vamos compartilhar o quinto post da Série "Top 8" Práticas de Gestão do Conhecimento, como já mencionado anteriormente, este é um trabalho desenvolvido pela CoPs de Maturidade em Gestão do Conhecimento e Inovação da SBGC. Este post contou com a participação especial de Juliana Lima, profissional da Diretoria de Gestão do Conhecimento da Promon Engenharia. E no processo diversos outros membros como Fabio Vernalha (Natura Cosméticos), Fatima Oliveira (SEBRAE-SP), Selma Souza (SBGC), Jesuina Costa (MWM Motores), entre outros colaboram para esta definição e dicas da compilação da praticas das 20 empresas da CoPs.

Lições aprendidas é uma prática que sempre aparece nos casos de sucesso de Gestão do Conhecimento, mas nem sempre é aplicada corretamente ou se dá devida importância. Daí perguntamos: E sua organização está praticando iniciativas de lições aprendidas? Os resultados são efetivos? Comente e envie seu case de lições aprendidas para discutirmos. Boa Leitura!

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 são:
- 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.

Quando utilizar?

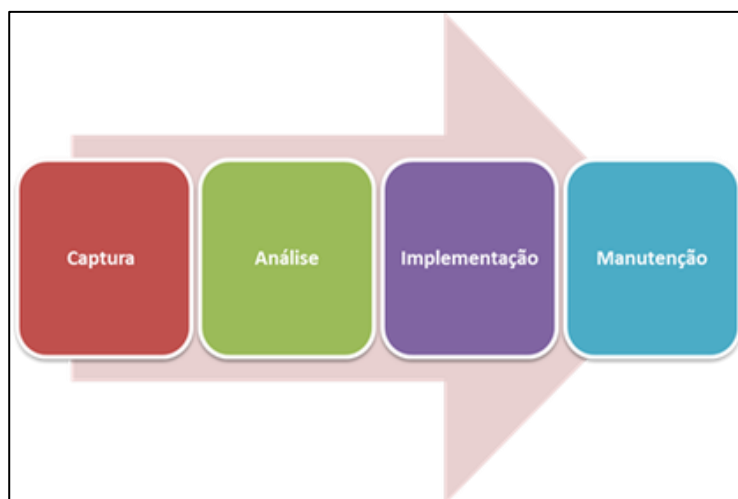
- Deve-se utilizar o registro de lições aprendidas onde ocorrem atividades padronizadas, sendo a LA caracterizada por um desvio nesse padrão de trabalho.
- Apenas devem ser registradas lições aprendidas que não façam parte do padrão de trabalho e cujo aprendizado irá ajudar a Empresa nos próximos projetos.

O que é necessário?

- Um processo de lições aprendidas deve estimular a participação e a contribuição de todos os profissionais, garantindo o adequado tratamento dos registros, seu armazenamento, atualização de seu conteúdo e facilidade de acesso e consulta.
- No que se refere ao programa de lições aprendidas, o ambiente organizacional é definido pela atenção que a organização tem sobre o tema, pela importância que a alta liderança dá para o programa, os recursos utilizados nas diferentes fases do processo (captura, análise e implementação) e a constante manutenção e melhoria do programa.
- Neste sentido, é fundamental estabelecer um plano de comunicação e capacitação adequado.

Como aplicar?

É fundamental para esta prática, a definição de um processo para o tratamento de Lições Aprendidas, as fases deste processo são as seguintes:



Captura

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

Análise

- Analisar, discutir e ajustar registros;
- Discutir e consolidar registros;
- Propor encaminhamentos.

Implementação

- Revisar o descritivo da Lição Aprendidas;
- Priorizar planos de ação;
- Garantir que os encaminhamentos sejam, de fato, realizados;
- Definir formas de divulgação.

Melhoria/ Manutenção

- Realizar pesquisas com os usuários em relação a satisfação com o processo estabelecido;
- Analisar o impacto das Lições Aprendidas;
- Revisar o conteúdo da base de dados, para eliminar registros expirados, ou possivelmente, duplicados;
- Auditar os registros e planos de ação.

Boas práticas, dicas e possíveis adaptações:

Veja agora, alguns pontos de atenção imprescindíveis para o sucesso do Programa de Lições Aprendidas:

- Para ser considerada uma boa prática de Gestão do Conhecimento, deve ser estabelecido um processo para tratamento das Lições Aprendidas;
- As pessoas precisam estar motivadas, e precisam acreditar neste processo;
- A forma de registrar e a recuperação destes registros precisa ser simples;

- Nem tudo o que ocorre em um projeto ou atividade pode ser considerada uma Lição Aprendida;
- É preciso verificar se existe uma lição aprendida antes de cometer o mesmo erro novamente;
- Como todo processo, deve ser auditado;
- As melhorias são sempre Bem-Vindas.

Exemplos de aplicação:

Veja um exemplo dos passos a seguidos ao aplicar o processo de Lições Aprendidas:

1. Verificar lições aprendidas já registradas:

- a. Antes de realizar qualquer registro, deve-se observar se já não existe algum registro de Lição Aprendida tratando do tema. Se for o caso, o ideal é atualizar a informação que já existe, evitando duplicação.

2. Ter abrangência no entendimento do contexto:

Para que o registro de Lição Aprendida possa ser reutilizado em outros projetos/atividades, é necessário um bom descritivo do contexto. Uma boa maneira de fazer isso é respondendo as seguintes perguntas:

- 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?

3. Validar 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.
- b. Colocar a aprovação da informação nas mãos de uma única pessoa, pode aumentar o risco da informação não ser bem entendida no momento da reutilização por outras pessoas, além do risco da informação não ficar completa, devido à visão parcial que cada um tem sobre os desvios.

4. Armazenar em um local oficial e único:

- a. É necessário que a organização defina qual a base de dados oficial para esse fim e gerencie a utilização da mesma.
- b. Várias bases de lições aprendidas tornam a utilização inviável.

Processos de Conhecimento

() Planejamento () Criação (X) Codificação e Organização (X) Compartilhamento e Disseminação () Manutenção e Proteção (X) Acesso e Aplicação

Aprenda mais:

<http://www.construction-institute.org>

APQC Best Practices – Cutting the Cost of Not Knowing – Lessons Learned Systems People Really Use

Benchmarking

Por Fabio Vernalha e Fernando Fukunaga

Como já mencionado anteriormente esta série trata-se de um resultado alcançado pelos membros daCoPs MGCi, qual destaque aqui, a colaboração de Fabio Vernalha (Natura Cosméticos), demais membros serão sempre mencionados nos posts de compartilhamento.

A prática de se comparar ou até mesmo de conhecer projetos de sucesso para elaboração do seu própria projeto, não se trata de algo inventado pela gestão do conhecimento, pelo contrário a prática de benchmarking vem sendo utilizada bem antes do rotulo gestão do conhecimento chegar ao seu auge em meados dos anos 2000. Entretanto vale ressaltar que, o que se busca e se buscava com isso, nada mais é do que o conhecimento consolidado, confiável e com crédito de algo, para ser elemento inspirador para algo novo e por que não uma simples replicação ou transferência de know how?

Benchmarking

O que é?

- Benchmarking é uma prática de Mercado conhecida pela troca de informações e conhecimentos entre as Empresas, sobre determinado know how que uma delas tenha e que seja aspiracional para o outra.
- 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).

Quando utilizar?

- Normalmente, a melhor hora para utilizarmos Benchmarking é quando desejamos "referências" de modelos e práticas, que devidamente customizadas podem ajudar na construção de modelos e práticas próprias, considerando a identidade organizacional da Empresa que atuamos, bem como seu planejamento estratégico.

O que é necessário?

- É necessário ter clareza quanto aos temas que são aspiracionais para a Organização e buscar no mercado as empresas que são referências para àqueles assuntos.
- Também é preciso muita ética no tratamento dos conhecimentos adquiridos por meio do Benchmarking e contextualização do que foi aprendido à realidade da Organização.

Como aplicar?

- In loco, visitando ou recebendo Organizações para aquisição e transmissão de conhecimentos.
- Podem beneficiar desta ferramenta de gestão: - Empresas públicas e privadas, governo e terceiro setor, independentemente da dimensão, dos setores de atividade, e ainda a nível do indivíduo.

Boas práticas, dicas e possíveis adaptações:

- Normalmente o Benchmarking ocorre para a avaliação comparativa das seguintes áreas dentro das Organizações:
 - Financeira;
 - Desenvolvimento de pessoas
 - Gestão;
 - Excelência do Negócio;
 - Marketing;
 - Produção;
 - Saúde e Segurança no Trabalho;
 - Energia e Ambiente;
 - Inovação;

- Responsabilidade Social;
- Logística e Transportes.

Consideração os seguintes critérios de comparação:

- Volume de Negócios;
- N° de trabalhadores;
- Região;
- Setor de actividade ou Classificação da Actividade Económica.

Exemplos de aplicação:

Bradesco - UniBrad

Com o lançamento oficial da Universidade Corporativa Bradesco, em maio de 2013, algumas empresas têm nos visitado para Benchmarking, principalmente com foco no aprendizado dos seguintes aspectos:

- Modelo estruturado
- Práticas do dia a dia
- Governança
- Indicadores

Processo de Conhecimento

(X) Planejamento () Criação (X) Codificação e Organização (X) Compartilhamento e Disseminação () Manutenção e Proteção (X) Acesso e Aplicação

Aprenda mais:

<http://usuarios.uninet.com.br/~josehigi/benchcaso.html>

http://www.qsp.org.br/biblioteca/estudo_casos.shtml

Programa de Ideias

Por Soraia Damin, Fabio Vernalha e Fernando Fukunaga

Este é o penúltimo post da Série Top 8 Práticas de Gestão do Conhecimento, identificadas como as mais usadas pelos membros da Comunidade de Práticas (CoPs) de Maturidade em Gestão do Conhecimento e Inovação (MGCi), hoje compartilharemos experiências sobre a prática Programa de Ideias, este post teve colaboração especial de Fabio Vernalha e Soraia Damin.

A criação do conhecimento e posteriormente a inovação é impulsionada por nossa imaginação de como algo poderia ser melhor, diferente, simples e com valor, e tudo isso emerge na organização em formas de ideias. Estimular os colaboradores a compartilharem suas ideias, reconhece-los e proporcionar a implantação é um dos pontos fundamentais para geração de valor da gestão do conhecimento.

Programa de Ideias

O que é?

- 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.

Quando utilizar?

- Essa ferramenta pode ser utilizada pelos colaboradores conforme determinação da empresa, que poderá deixá-la disponível para utilização em tempo integral ou por períodos determinados (ciclos).
- Neste último caso, normalmente são realizadas “campanhas” para lançamentos de ideias relacionadas a temas específicos.

O que é necessário?

Para o desenvolvimento e implantação, é necessário um Plano de Ação que contenha:

- Definição de objetivos da ferramenta
- Elaboração de Tutorial com informações claras sobre o programa (forma de contribuição, utilização, avaliação, premiação...)
- Comunicação da ferramenta
- Além disso, nos casos de ferramenta informatizada:
- Alinhamento de desenvolvimento da infraestrutura com TI
- Desenvolvimento do ambiente virtual
- Definição de critérios e workflow de avaliação/aprovação/implantação

Capacitação

- Plano de sensibilização
- Programa de capacitação para usuários
- Programa de capacitação para facilitadores

Como aplicar?

- Conforme critérios definidos pela empresa, as ideias enviadas poderão ser utilizadas para melhorias de processos internos, melhorias organizacionais, qualidade de produtos e serviços, captura de oportunidades de projetos de inovação, desenvolvimento de novos produtos/serviços, entre outros.

Boas práticas, dicas e possíveis adaptações:

- Realização de benchmarks para avaliação da melhor estrutura do programa
- Definir estrutura alinhada com o perfil, cultura, estratégia e visão da empresa
- Necessidade de “patrocínio” da Alta Direção

- Definição de budget para implantação das ideias e possíveis ações de reconhecimento – vale lembrar que ações de reconhecimento não se limitam os valores monetários.

Exemplos de aplicação:

CTEEP

- A CTEEP adotou a ferramenta Canal de Ideias como uma de suas práticas de Gestão do Conhecimento e Inovação. A ferramenta fica disponível para todos os colaboradores da Empresa no Portal do Conhecimento, na Intranet. O processo funciona com base em workflow, onde todas as ideias passam por um fluxo de avaliação até a efetivação de sua conclusão ou reprovação.

Processo de Conhecimento

() Planejamento (X) Criação (X) Codificação e Organização (X) Compartilhamento e Disseminação () Manutenção e Proteção () Acesso e Aplicação

Memória Organizacional

Por Jesuína Costa e Fernando Fukunaga

Este será o último post da Série Top 8 práticas de gestão do conhecimento (GC), que, lembrando foi um trabalho realizado pela nossa Comunidade de Práticas de Maturidade de GC, sobre as práticas mais utilizadas pelas organizações participantes da CoPs, organizações como Sebrae-SP, Embraer, Natura Cosméticos, Sabesp, Metro-SP, MWM Motores, Rede Nacional de Pesquisa (RNP), Hospital São Camilo, Promon Engenharia, Bradesco, Itaú Unibanco, entre outras. Também destaco a participação dos profissionais que representam tais organização, como Adabério Diniz (MWM), José Eduardo Carara (Embraer), Marilisa Battiato (Metro-SP), Fabio Verbalha (Natura) e um destaque especial para Jesuina Costa que trabalhou um pouco mais para a produção deste post.

Talvez, a **memória organizacional**, seja a prática mais antiga e mais utilizada no contexto da gestão do conhecimento, não só Brasil, mas no mundo também. Já que no início da década de 1990, codificar e registrar todo o conhecimento era a solução comum, isso não significa que não seja importante hoje em dia praticar tal processo, pois, é uma forma de aumentar a qualidade das entregas dos trabalhadores do conhecimento, a partir de um conhecimento especializado, compartilhado e aplicado.

Memória Organizacional

O que é?

- Pode ser descrita como um conjunto de conhecimentos que preserva, armazena e disponibiliza tanto o aprendizado obtido quanto as percepções das pessoas e suas experiências para além do momento em que elas acontecem.
- A memória organizacional é um ponto de referência de grande relevância para garantir o desenvolvimento dos novos conhecimentos e aplicações futuras em uma organização.
- Inclui elementos como: os processos organizacionais, documentos, rotinas, atividades, projetos, lições aprendidas, pessoas, banco de dados e tecnologias.

- Além do valor histórico, que é comumente observado como um dos valores desta atividade, o sucesso da memória corporativa depende do quanto a organização enfatiza a cultura da preservação para reutilização e produção do aprendizado contínuo na corporação.
- Com isto ela pode ser vista também como uma ferramenta de uso estratégico, para isso é importante que o seu uso faça parte das políticas da organização, caso contrário ela não trará os mesmos resultados.
- A memória corporativa pode existir de diversas formas nas organizações, e seu gerenciamento pode fazer parte de atividades da área de Desenvolvimento de Pessoas, Tecnologia da Informação, ou pode estar na área de Gestão do Conhecimento.
- As atividades e processos visam explicitar e tornar acessível o acervo de conhecimento da organização em seus diversos formatos.
- Memória pressupõe registro - reúne as experiências, os saberes, as sensações, as emoções, os sentimentos que, por um motivo ou outro, escolhemos para guardar.

Quando utilizar?

- Para resgatar a história, valores e trajetória da empresa, além do gerenciamento de seus ativos intelectuais.
- Para reflexão sobre o que é essencial para a empresa e o que faz a empresa existir. Assim, mesmo após a troca de pessoas, produtos, ambiente físico, etc., os princípios da empresa são preservados.
- Identificar os marcos e rupturas da Organização.
- Registrar, preservar sua história e estruturar a linha do tempo da Organização.

O que é necessário?

- Existem atualmente diversas ferramentas para registrar a Memória Corporativa, por exemplo: acervo de documentos, storytelling, vídeos, entrevistas, relatos, fotos, livros, Portais intranet, internet, entre outros.
- Com o desenvolvimento das tecnologias da informação e de conteúdos digitais, a Memória Corporativa pode ser transmitida através de um Portal ou Website da organização, ganhando assim maior visibilidade e facilidade de acesso.

Como aplicar?

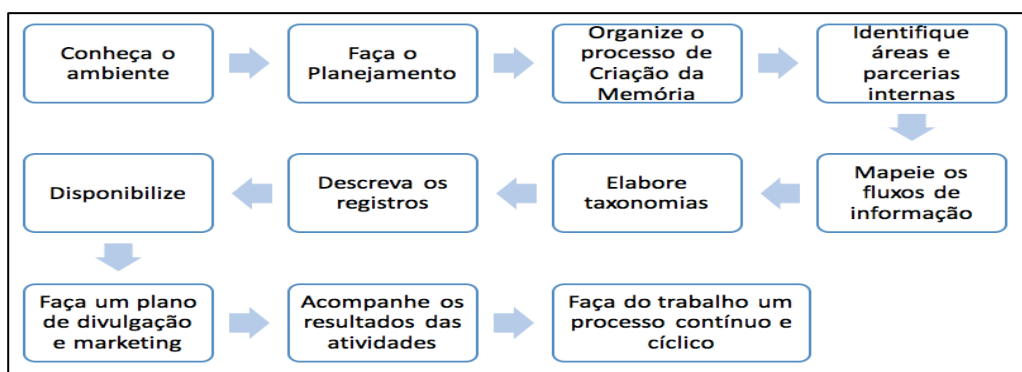
- Para que a memória corporativa seja relevante e acessível no futuro, as organizações devem tomar alguns cuidados como por exemplo:
- Quais elementos devem ser preservados?
- Como será armazenada?
- Como será atualizada?
- Como selecionar o que tem valor para a Instituição?
- Qual contexto, conceito e foco irão representar a memória, sendo que vários registros podem ser interpretados para várias situações?

Boas práticas, dicas e possíveis adaptações:

- Verifique o contexto e a narrativa que serão contemplados na memória organizacional.
- Busque conhecimento sobre o assunto.
- É importante ter o apoio da alta liderança para que as atividades sejam elaboradas com dedicação.
- É importante verificar o nível de maturidade da organização com relação às atividades que serão adotadas na preservação da Memória.
- A utilização de ferramentas para diagnóstico (ex: 5Ws e 2Hs; SWOT), podem contribuir para o planejamento mais assertivo das atividades.
- Envolve e valorize as pessoas que atuam nas atividades.

Segue abaixo algumas dicas para implantação de um projeto de Memória

Corporativa:



Exemplos de aplicação:

- Comunicação Interna e Externa.
- Salvar valores e conhecimentos.
- Gestão do conhecimento.
- Planejamento estratégico.
- Gestão de mudanças: crises, fusões e aquisições.
- Gestão de Pessoas.
- Relação com a Comunidade: retrato da região com trechos de histórias, fotos dos diversos segmentos sociais que formam as cadeias produtivas locais.

A seguir temos um “case” de como esta prática é utilizada na empresa CCEE, pela responsável Marcia Loureiro:

CCEE

As atividades ligadas a Gestão do Conhecimento desenvolveram o Portal do Conhecimento e lá armazenaram um grande repositório de informações e práticas que remetem a ações aplicadas pela CCEE, estas práticas contribuem para gerar sua Memória Organizacional.

Mas o que é Memória Organizacional para a CCEE?

Também conhecida por memória corporativa, é todo o dado, informação e conhecimento criado durante a existência de uma organização. Inclui os processos organizacionais, artefatos utilizados, responsabilidades e tecnologias empregadas, visando registrar de forma acessível o acervo de conhecimento da organização.

A Memória Organizacional está dentro da área de gestão do conhecimento, atua sobre a explicitação do conhecimento dentro da organização. Para isso utiliza algumas ferramentas para o seu registro, tais como storytelling, entrevistas, programa CCEE 15 anos, vídeos em projetos, entre outros.

A grande maioria desses materiais, além de serem amplamente divulgados internamente por meio da intranet PLUG, também ficam disponíveis no acervo da CCEE na página do Vimeo. <https://vimeo.com/ccee>

Isso sem dizer que o próprio Portal do Conhecimento é um grande repositório de Memória Organizacional em parceria com a Plug, que graças à sua taxonomia permite que de maneira prática resgate facilmente informações sobre a organização.

Memória Organizacional presente em projetos:

Outra prática já implementada pela CCEE foi a realização de um Storytelling na Gestão de grandes projetos, inclusive na reestruturação do Sistema Elétrico Brasileiro. Aprender a tratar de maneira efetiva os aprendizados obtidos a fim de promover uma melhora significativa na execução dos próximos projetos da organização, sempre é importante, lembrando do que deu certo ou não, em situações similares anteriores, o gerente de projetos necessita reavaliar estes pontos a cada novo projeto. Sem memória, sem reaproveitar o conhecimento adquirido (e os produtos desenvolvidos) em projetos anteriores, a equipe começa do zero novamente, correndo grande risco de cometer os mesmos erros do passado e deixando de lado tudo que deu certo.

Processo de GC:

() Planejamento () Criação (X) Codificação e Organização (X) Compartilhamento e Disseminação (X) Manutenção e Proteção (X) Acesso e Aplicação

Aprenda mais:

CÂMARA DE COMERCIALIZAÇÃO DE ENERGIA ELÉTRICA - CCEE. Disponível em:
http://www.ccee.org.br/portal/faces/pages_publico/inicio?_adf.ctrl-state=z4j952hfv_171&_afLoop=1713687202052501

MEMÓRIA & significado linha do tempo. Pessoas & Escolhas. Set. 2016.

PEREIRA, C. M.; RIBEIRO, M. L.; SIQUEIRA, É. S.; URBINA, L. M. S. Gestão do conhecimento em uma instituição de pesquisas espaciais: base nos modelos ESA e NASA. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DO CONHECIMENTO E INOVAÇÃO, 5. (CIKI), 2015, Joinville. Anais... 2015.

PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, K. Gestão do conhecimento: os elementos construtivos do sucesso. Porto Alegre: Bookman, 2002.