

Práticas da Gestão do Conhecimento realizadas em uma indústria de base tecnológica e suas influências no desempenho organizacional

Leonardo Figueiredo

Mestrado, Gestão do Conhecimento

Orientador: Gregorio Varvakis, PhD

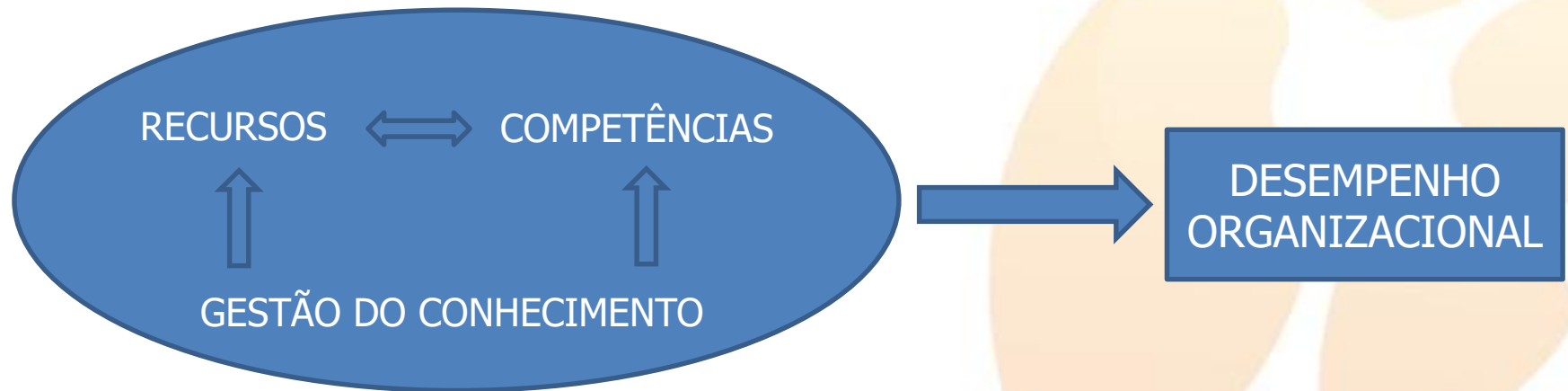
Linha de Pesquisa: Gestão do Conhecimento Organizacional



1. Apresentação do Problema

No atual momento econômico, as organizações se deparam com um novo **recurso** indispensável para sua sobrevivência, o **conhecimento**. Fazer a gestão desse conhecimento a fim de **mantê-lo** dentro das próprias organizações e incentivar a **criação de novos conhecimentos** não é só recomendado mas necessário para que as organizações vislumbrem um possível **incremento em desempenho** dentro de seus mercados.

Adequadas práticas de gestão do conhecimento estão diretamente ligadas a competitividade organizacional.



Neves (2016)

1. Apresentação do Problema

Esta pesquisa se mostra relevante uma vez que a organização alvo do estudo, se mostrou não apenas de portas abertas para a análise, mas também com uma dor que reflete a problemática exposta. Existe uma necessidade de incremento no seu desempenho, ligado a uma lacuna em seu processo de inovação, que para reparar essa situação é de suma importância o desenvolvimento de processos sustentáveis e inovadores



2. Objetivos

Geral

Descrever as influências das práticas de gestão do conhecimento no desempenho organizacional em uma indústria de base tecnológica.

Específicos

- a) Identificar as práticas de gestão do conhecimento utilizadas na organização, bem como a forma com que estas estão sendo realizadas;
- b) Identificar o atual desempenho organizacional;
- c) Relacionar as práticas da gestão do conhecimento com o desempenho organizacional;
- d) Validar junto à organização a associação feita entre as práticas de gestão do conhecimento e o desempenho organizacional.

3. Escopo (Delimitação)

O presente trabalho limita-se a identificar as influências das práticas de gestão do conhecimento com o desempenho organizacional.

A pesquisa não inclui uma análise detalhada da cultura organizacional, ainda que diversos estudos apresentem esta cultura como uma fonte de possíveis facilitadores e barreiras para o fluxo do conhecimento nas organizações. A coleta de dados será limitada a uma indústria de base tecnológica, situada em Florianópolis, Santa Catarina – Brasil.

4. Aderência ao EGC

A presente dissertação encontra-se inserida no Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento (PPG-EGC), na linha de pesquisa "Gestão do Conhecimento Organizacional" pelos quatro seguintes motivos:

- O conhecimento, tema central do programa está ricamente representado no estudo, uma vez que este é tratado como recurso fundamental para a organização se manter no mercado de forma competitiva;
- Este estudo utilizará uma adaptação de uma ferramenta desenvolvida por Dávila (2016), dando continuidade a seu estudo, com aplicação prática em uma organização específica e reportando seus resultados a ela;
- A pesquisa segue os rumos traçados por outros autores do EGC como De Sá (2011), Orofino (2011) e Santos (2013) que também discorreram sobre os construtos apresentados ou ainda suas relações porém em outros ambientes;
- Devido a sua interdisciplinaridade, pois o intento deste estudo é verificar as influências dos construtos apresentados não apenas com um enfoque, seja este administrativo, econômico ou produtivo, mas através de um paradigma que englobe todos estes, e que represente bem a realidade tanto para a academia quanto para a organização.

4. Referências do EGC

DÁVILA, Guillermo Antonio. Relações Entre Práticas de Gestão do Conhecimento, Capacidade Absortiva e Desempenho: Evidências do Sul do Brasil. Tese, 2016;

DE SÁ, Mohana Faria. Avaliação de Práticas de Gestão do Conhecimento de Parques Tecnológicos: Uma Proposta para apoio à Gestão Pública. Tese, 2011;

OROFINO, Maria Augusta. Técnicas de criação do conhecimento no desenvolvimento de modelos de negócio. Dissertação, 2011;

SANTOS, Jane Lucia Silva. Relações entre capacidade de absorção de conhecimento, sistemas de memória organizacional e desempenho financeiro. Tese, 2013.

5. Abordagem metodológica

Visão de mundo e modalidade científico-tecnológica

Esta pesquisa científica possuirá um caráter qualitativo, assumindo uma posição interpretativista conforme apontado por Morgan (1980), com o intuito de avançar ainda mais o conhecimento inicialmente proposto por Dávila (2016), seu referencial teórico partirá de uma revisão sistemática de literatura analisando as publicações disponíveis nas bases de dados.

Os instrumentos utilizados para avaliar quais práticas estão alinhadas com o objetivo organizacional será oriundo de Dávila (2016) porém com ajustes para que os resultados sejam qualitativos e que estes possam ter validade quando aplicados em somente uma organização ao invés de várias.

5. Abordagem metodológica

Definições basilares

CONHECIMENTO – Um **recurso** fundamental, formado pelos insights, entendimentos e o “saber fazer” prático, que nos permite agir de forma inteligente e pode se tornar tangível em diversos artefatos, tais como livros, tecnologia, práticas e tradições, seja em organizações de toda classe ou na sociedade em geral (WIIG 1993);

GESTÃO DO CONHECIMENTO – **Coordenação** e exploração dos **recursos de conhecimento** da organização, visando criar benefícios e **vantagens competitivas** (DRUCKER 1993);

5. Abordagem metodológica

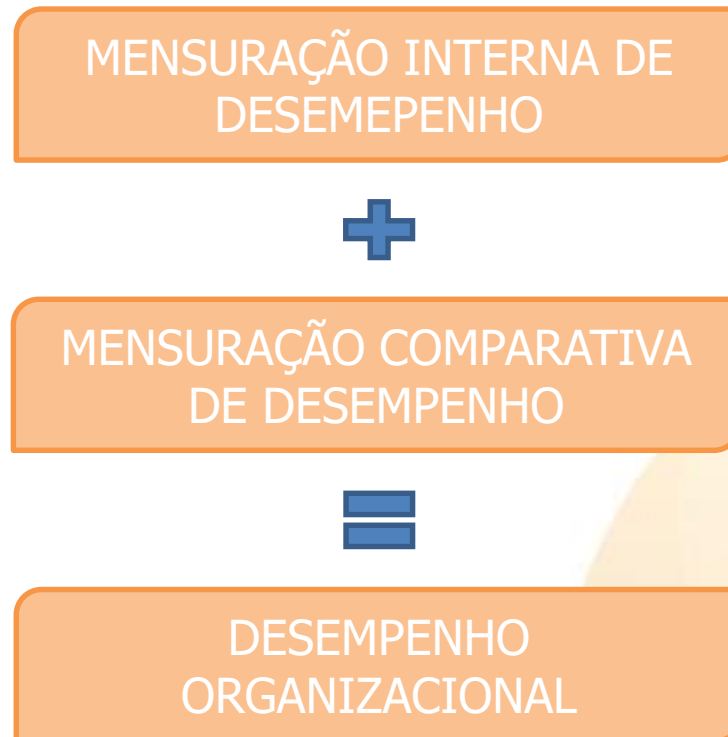
Definições basilares

PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO - Rotinas observáveis, envolvidas diretamente no **desenvolvimento e aplicação do conhecimento** (COOMBS; HULL; PELTU, 1998);

DESEMPENHO ORGANIZACIONAL - Construto relacionado ao **sucesso de uma firma**, ou seja, ao nível no qual ela atinge seus objetivos estratégicos (HERATH; MAHMOOD, 2014)

5. Abordagem metodológica

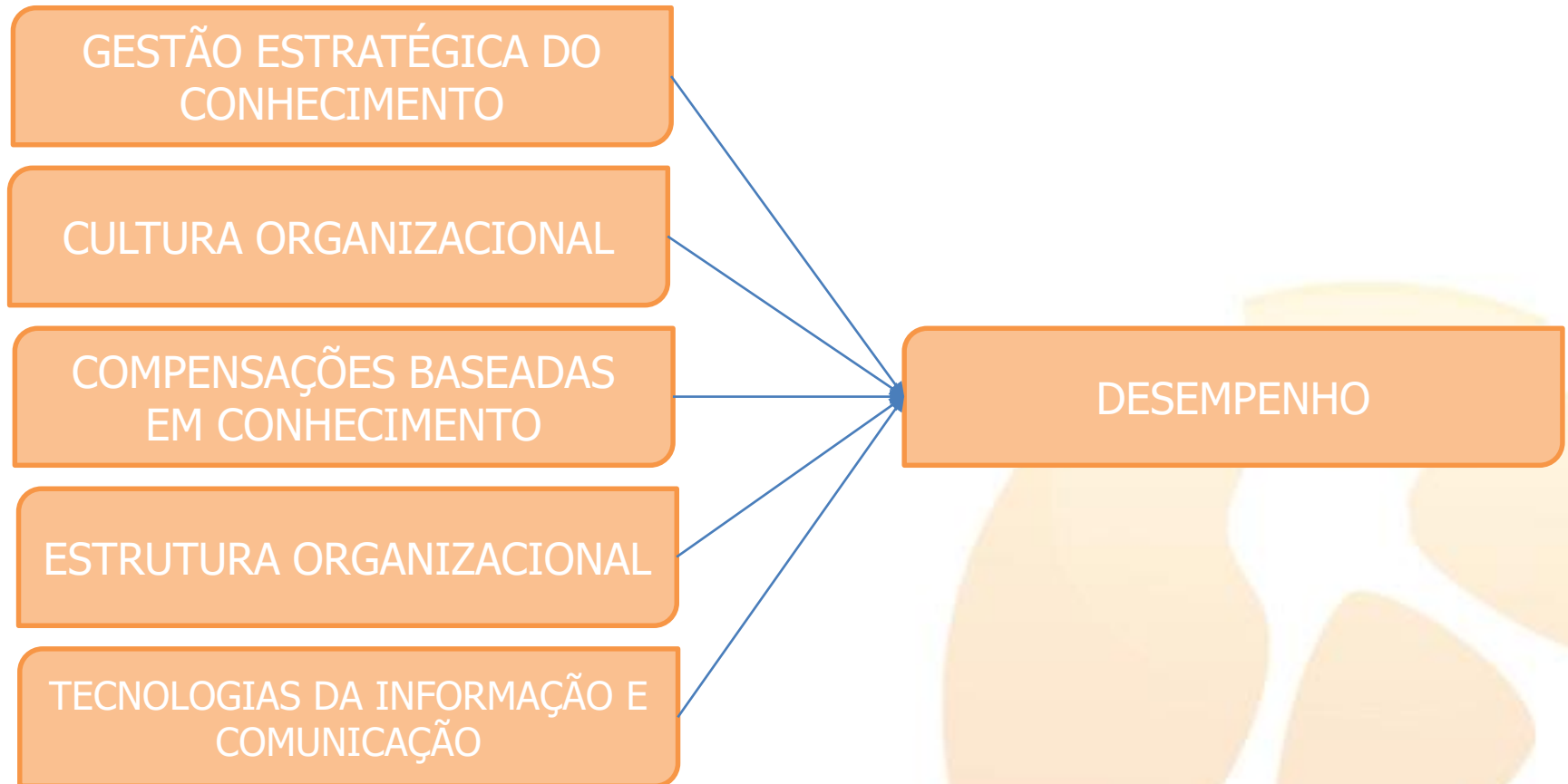
Definições basilares



Darroch (2005) e Dávila (2016)

Práticas x Ferramentas x Métodos

Kianto e Andreeva



Kianto e Andreeva (2014) e Dávila (2016)

Práticas x Ferramentas x Métodos

Kianto e Andreeva

- Mapear e entender o conhecimento chave atual da empresa.
- Desenvolver um mapa de conhecimentos críticos relevantes para os objetivos estratégicos.
- Implantar rotinas de avaliação de competências e conhecimentos (ex. diagnóstico de maturidade em GC).
- Realizar benchmarking de conhecimento com concorrentes.
- Integrar iniciativas e planos de GC no planejamento estratégico.
- Contar com uma estratégia para desenvolver conhecimento e competências

Entre outras

Kianto e Andreeva (2014)

Práticas x Ferramentas x Métodos

OECD – Organisation for Economic Co-operation and Development

- Liderança;
- Captura e aquisição do conhecimento;
- Treinamento e tutoria;
- Políticas e estratégias;
- Comunicações;
- Incentivos.

OECD (2003)

Práticas x Ferramentas x Métodos

Darroch

- Aquisição de conhecimento;
- Ser sensível às informações sobre mudanças no mercado;
- Disseminação do conhecimento;
- Optar por comunicação escrita para disseminar o conhecimento;
- Capacidade de resposta ao conhecimento;
- Flexibilidade e oportunismo para mudanças rápidas nos produtos, processos e estratégias.

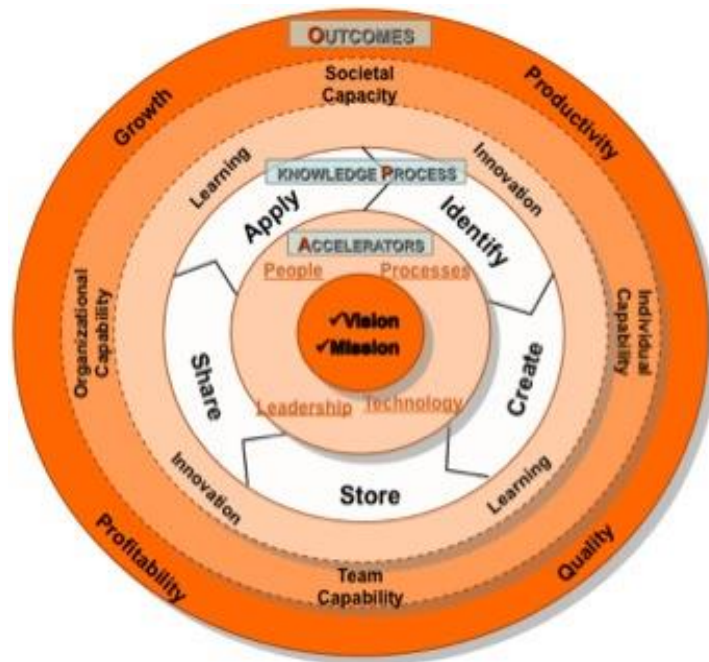
Entre outras

Darroch (2005) e Dávila (2016)



Práticas x Ferramentas x Métodos

Asian Productivity Organization



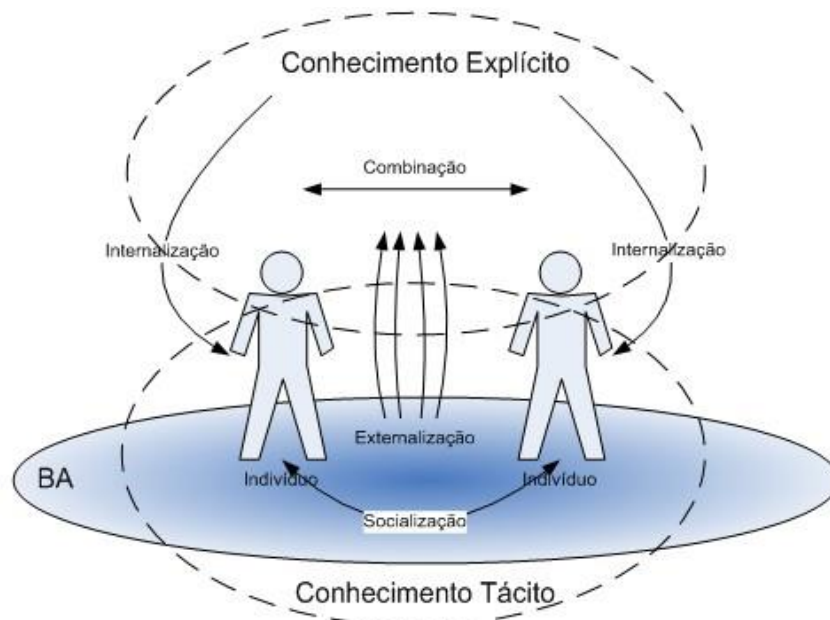
APO – KM Tools & Techniques (2010)

- Brainstorming
- After Action Reviews
- Expert Locator
- Communities of Practice
- Storytelling
- Virtual Work Spaces
- Physical Work Spaces
- Blogs
- Knowledge Clusters
- Taxonomy
- Knowledge Café

Entre outras

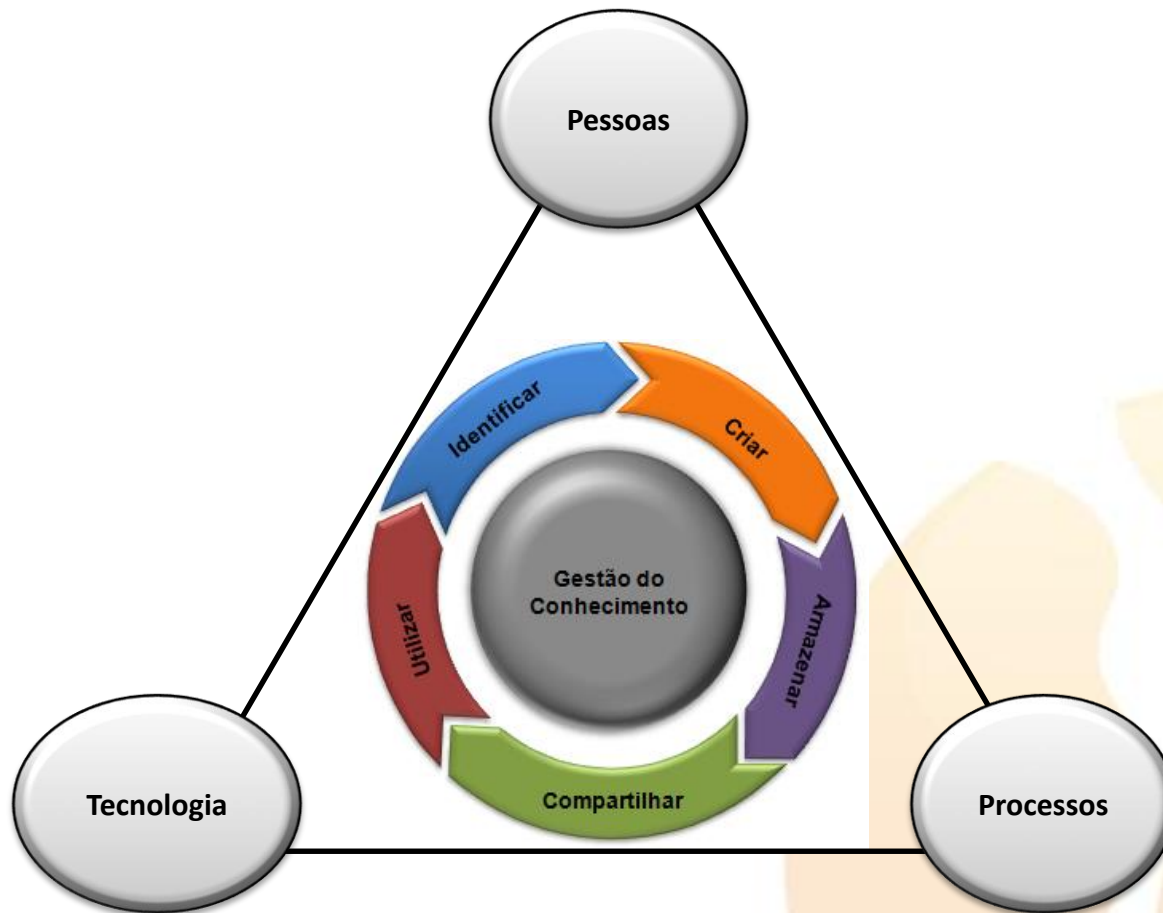
Práticas de GC

Pessoas são mais facilmente motivadas a compartilhar o **conhecimento** em **ambientes** que sejam **favoráveis** a esse fim. **Métodos e técnicas** de GC são importantes, mas somente são efetivos através da **interação humana**.



Rao (2005) e Servin (2005)

Práticas de GC



Práticas de GC

- **Processos:** organizam tarefas e atividades da organização;
- **Pessoas:** congregam as competências (incluindo o conhecimento - principal fator de geração de valor organizacional);
- **Tecnologia:** deve servir aos processos e às pessoas.
- **Conhecimento:** insumo e produto organizacional

Práticas de GC

- O uso de tecnologias e **ferramentas para a GC**, associado a um plano de capacitação de pessoal, tem encontrado apoio em organizações por dar suporte às pressões inerentes a esse tipo de ambiente, permitindo que seus colaboradores adquiram o **conhecimento necessário**.
- A essência da GC são as pessoas e a tecnologia que assume importante espaço para divulgar as suas inúmeras possibilidades de uso.
- Pessoas devem ser capazes de ver e **experimentar os benefícios** diretos da GC, caso contrário, nenhum incentivo, recompensa ou reconhecimento serão susceptíveis de provocar entusiasmo e participação.

Rao (2005)

Práticas de GC

- É crucial que tanto a **cultura organizacional** como um ambiente ofereça suporte às pessoas envolvidas com uma infraestrutura adequada que proporcione um comportamento adequado de compartilhamento dos processos e conhecimentos.
- Aplicar métodos e técnicas de GC garante **o fluxo de conhecimento** a partir da pessoa que conhece para a pessoa que precisa saber através de toda a organização, enquanto o conhecimento evolui e cresce durante o processo.



Rao (2005) e Bose (2004)

Divisões das Práticas de GC

- Relacionadas a Pessoas

Comunidade de prática

Equipes colaborativas ou clusters do conhecimento

Insights do cliente

Representação de papéis

Storytelling ou narrativas

Divisões das Práticas de GC

- Relacionadas a Processos

Blueprint de Experiência

Brainstorming

Cenários

Concept note

Contactivity events

Crowdsourcing

Divisões das Práticas de GC

- Relacionadas a Tecnologias

Comunidades virtuais de execução de projetos

Espaço para prototipagem

Gerenciamento de conteúdo

Redes sociais

Videoconferência

Videoetnografia

Divisões das Práticas de GC

	Inovação e criação	Codificação	Organização	Compartilhamento	Disseminação	Proteção
Estratégia	Aquisição		Plano de Sucessão	Comunicação corporativa		
				Benchmark		Proteção de Conhecimento
				'Story telling'		
	Centros de Competência	Mapeamento de processos		Inteligência Competitiva		
Desenvolvimento Organizacional		Mapeamento de competências		Memória da Empresa		
				Comunidades de prática		
	Lições aprendidas	Memória de projetos		Coaching & mentoring		
		Processo de inovação				
	Programa de idéias	Plano de carreira		Pesquisa de Clima		
TI		Melhores práticas				
			Páginas amarelas de experts			
		Bases de conhecimento	Ferramenta de busca			
	Blogs e Wikis		Portal corporativo e Gestão de Conteúdo			Equipamentos de Segurança
			E-Learning			
		Taxonomia		Portais para clientes/fornecedores		
		Gestão de Documentos				

Divisões das Práticas de GC

Processos de GC Práticas de GC (ferramentas e métodos)	Processos de GC Práticas de GC (ferramentas e métodos)
1. Identificar conhecimento	• Instrumento de Avaliação do Grau de Maturidade em GC • Cafés do conhecimento • Comunidades de Prática • Ambientes colaborativos virtuais • Mapeamento do conhecimento • Modelo de Maturidade em GC • Mentoring

Divisões das Práticas de GC

Processos de GC Práticas de GC (ferramentas e métodos)	Processos de GC Práticas de GC (ferramentas e métodos)
2. Criar conhecimento	• Brainstorming • Ambientes de colaboração físicos • Cafés do Conhecimento • Comunidades de Prática • Revisão Pós-Ação • Bases de Conhecimento (Wikis, Repositórios, etc.) • Blogs • Pesquisa Avançada • Ambientes de Colaboração Virtuais • Mentoring • Portal • Compartilhamento de vídeo

Divisões das Práticas de GC

Processos de GC Práticas de GC (ferramentas e métodos)	Processos de GC Práticas de GC (ferramentas e métodos)
3. Armazenar conhecimento	• Cafés do Conhecimento • Comunidades de Prática • Revisão Pós-Ação • Bases de Conhecimento (Wikis, Repositórios, etc.) • Blogs • Ambientes de Colaboração Virtuais • Portal • Compartilhamento de vídeo

Divisões das Práticas de GC

Processos de GC Práticas de GC (ferramentas e métodos)	Processos de GC Práticas de GC (ferramentas e métodos)
4. Compartilhar conhecimento	• Cafés do Conhecimento • Comunidades de Prática • Revisão Pós-Ação • Bases de Conhecimento (Wikis, Repositórios, etc.) • Blogs • Ambientes Colaborativos Virtuais • Ambientes Colaborativos Presenciais • Portal Corporativo • Compartilhamento de vídeo • Narrativas • Taxonomias



Divisões das Práticas de GC

Processos de GC Práticas de GC (ferramentas e métodos)	Processos de GC Práticas de GC (ferramentas e métodos)
5. Aplicar conhecimento	• Cafés do Conhecimento • Ambientes Colaborativos Presenciais • Ambientes Colaborativos Virtuais • Comunidades de Prática • Blogs • Portal Corporativo • Mentoring • Bases do Conhecimento (Wikis, Repositórios, etc.)





APO KM Tools and Techniques

1. Brainstorming
2. Learning's ideas capture
3. Peer Assist
4. Learning Reviews
5. After Action Reviews
6. Expert Locator
7. Communities of Practice
8. Storytelling
9. Virtual Work Spaces
10. Physical Work Spaces
11. Document Libraries
12. Knowledge Bases
13. Knowledge Assessment
14. Blogs
15. Social Network services
16. Voice & VOIP
17. Advanced Search
18. Knowledge Clusters
19. Taxonomy
20. Knowledge Cafe

Brainstorming

- Brainstorming é uma maneira **simples** de ajudar um grupo de pessoas a gerar ideias novas e incomuns
- Está dividido em duas fases principais:
 - Pensamento Divergente – **geração de ideias**
 - Pensamento Convergente – **seleção de ideias**

Brainstorming – Por que usar?

- É um meio poderoso para gerar ideias novas e incomuns;
- Ajuda as pessoas a se sentirem envolvidas no processo de solução de problemas;
- Simples de aprender.



Brainstorming – Quando usar? (Ou não)

- Brainstorming é útil quando você precisa gerar um grande número de opções ou ideias;
- Não é apropriado quando um problema é conhecido por ter uma única resposta correta que requer uma análise cuidadosa para determinar.

Brainstorming – Como usar?

- Determinar quem “facilitará” a atividade;
- Certificar-se de que todos estejam cientes das diretrizes básicas;
- Idealmente, dê a todos notas e canetas;
- Escreva o problema em um flipchart, para que todos possam vê-lo;
- Pergunte a todos se eles entendem o problema - esclarecer se necessário;
- Se necessário, faça uma discussão em grupo sobre os critérios que serão usados para a seleção de ideias;
- Peça a todos que escrevam suas ideias (uma por nota) e entregue-as ao facilitador, que as coloca no quadro;
- Quando o grupo ficar sem ideias, peça-lhes para:
 1. Procurar ideias duplicadas e combiná-las
 2. Votar nas suas ideias favoritas - normalmente colocando um ponto nas ideias - com base nos critérios acordados
 3. Escolher as ideias mais bem avaliadas e discutir como elas poderiam ser implementadas

Storytelling

- Storytelling é transmitir eventos em palavras e sons muitas vezes por improvisação ou embelezamento. No contexto da GC, a narração de histórias tem sido usada como uma maneira poderosa de **compartilhar e transferir conhecimento**, especialmente o conhecimento experiencial e **tácito**.
- É literalmente contar uma história; uma pessoa que tem conhecimento conta histórias de sua experiência na frente de pessoas que querem o conhecimento. Embora o método seja bastante simples, a narração de histórias é capaz de compartilhar conhecimento profundo quando é feito apropriadamente. Ele tem um forte poder de compartilhar a experiência e as **lições aprendidas**, pois as histórias eficazes podem transmitir contextos ricos e conteúdos.

Storytelling – Por que usar?

- **Transferir parte tácita do conhecimento:** por transmitir contextos muito mais ricos por meio de histórias do que outros meios de GC, storytelling por uma pessoa muito experiente em qualquer campo tem o poder de transferir seu conhecimento experiencial;
- **Cultivar um bom relacionamento humano:** quando alguém conta sua história, a ação também transmite um volume significativo das informações pessoais do contador de histórias através da história, expressões faciais, tom de voz etc. Esse aspecto alimenta a confiança entre o contador de histórias e o público que muitas vezes se torna uma semente para uma comunidade da prática, que permite a partilha e criação de conhecimento;
- **Trazer a paixão do público:** Grande parte da narrativa é que ela é capaz de abordar partes lógicas e emocionais do cérebro. Como resultado, uma boa narrativa pode mudar a mentalidade e o comportamento das pessoas para compartilhar e criar mais conhecimento do que antes.

Storytelling – Quando usar?

- Muitas organizações utilizam a narração de histórias para **transferir conhecimento** de especialistas para pessoas mais jovens;
- Algumas organizações usam a narrativa para compartilhar **lições aprendidas do projeto** com colegas que não participavam do projeto;
- Uma vez que a sessão de storytelling pode despertar o interesse dos participantes e permitir que o público encontre outras pessoas com **interesses comuns**, projete os seguintes sistemas para discutir o tópico, como **comunidades de práticas** ou **espaços de colaboração virtual** que sustentam e aumentam a vantagem criada pela sessão de contar histórias.



Storytelling – Como usar?

1. Identifique a área chave do conhecimento para transferir e compartilhar em sua empresa;
2. Encontre a pessoa certa que tenha uma experiência rica e peça a ela para contar a história. A ansiedade e a eloquência do contador de histórias são chaves para o sucesso;
3. Divulgue a sessão de storytelling aos participantes candidatos;
4. Realize a sessão. Pode ser eficaz criar uma atmosfera informal, alterando layouts, servindo refrescos, etc. Você pode realizar uma pequena reunião social após a sessão para ajudar no networking;
5. Aproveite a saída da sessão de storytelling. Este passo é fundamental para maximizar a eficácia da narrativa;
 - Capture e compartilhe o filme da sessão entre os funcionários;
 - Forme uma comunidade do tópico entre o contador de histórias e os participantes que tenham interesse. O contador de histórias muitas vezes se torna o dono da comunidade;
 - Realize sessões regularmente para dar aos funcionários chances de participar e contar uma história.

Criação de um artefato de conhecimento relativo as Práticas de GC

Exemplo de trabalhos:

<https://www.youtube.com/watch?v=g0i7dR9QQ0Y&list=PLCvJwr4qpw-ku3tkCuaDMevst9QfKmoEM>

Ferramentas:

- Pow Toon: <https://www.powtoon.com/templates/>
- Movie Maker (ferramenta do Windows)
- Create a Gif: <http://www.createagif.net/>
- Whatfix: <https://whatfix.com/>
- Go Animate: <https://goanimate.com/> (trial por 14 dias)