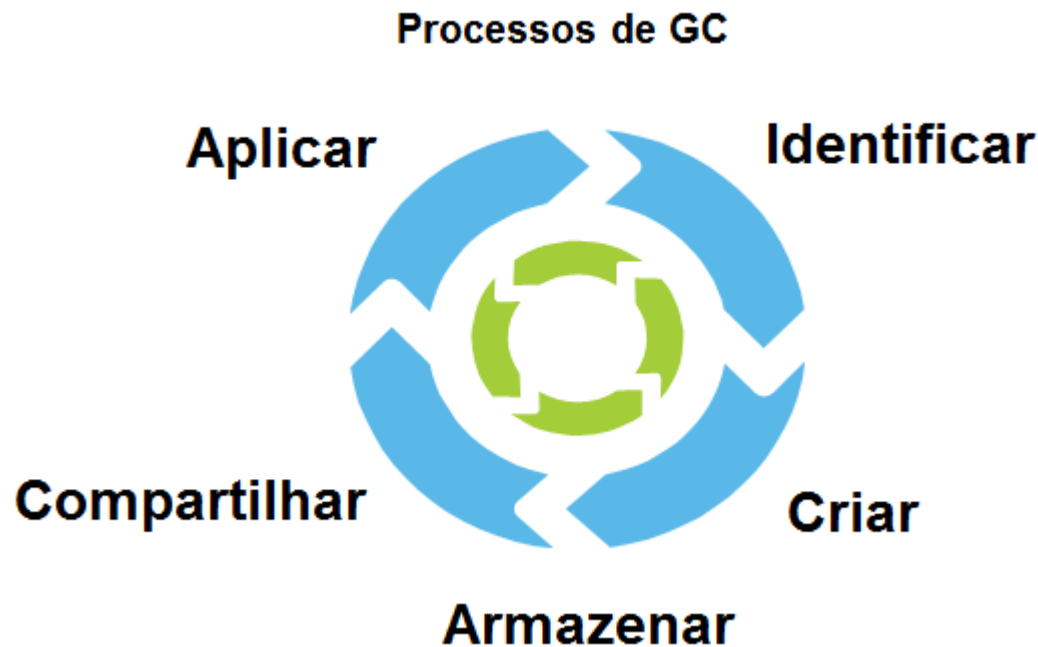


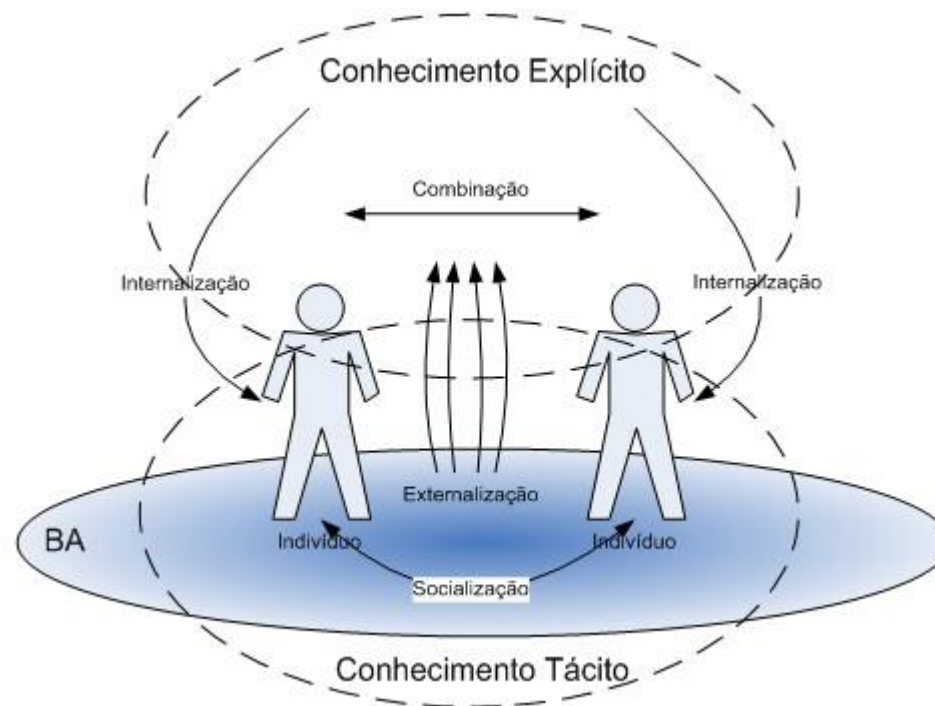


Ferramentas de Gestão do Conhecimento (GC)

A GC incorpora o processo sistemático, prática intencional de adquirir, capturar, compartilhar e utilizar o conhecimento disponível no contexto profissional, por meio de diferentes e **métodos e técnicas.**



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; SERVIN, 2005).



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 partir de **experiências bem sucedidas** na implantação e aplicação de **GC** surgiram **métodos e técnicas** decorrentes da miscigenação de conceitos, de processos de treinamento e tomadas de decisão, de aprendizagem organizacional entre outros (WIIG, 2004; RAO, 2005; SERVIN, 2005).



A essência da GC são as **pessoas** e a **tecnologia** 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, p.1)

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 (RAO, 2005) e conhecimentos.



Métodos e técnicas de GC auxiliam na transformação pessoal e na gestão de carreira dentro de uma mesma organização.

Era industrial o indivíduo permanecia dentro da mesma empresa ao longo de sua vida profissional, seu conhecimento era parte integrante do patrimônio intelectual da mesma.



M
U
D
A
N
Ç
A

Na era do conhecimento isso mudou, favorecendo o turn-over, a mobilidade e flexibilização de cargos, tornando-se necessário inventar novas formas de retenção de conhecimento adequadas a manter as competências essenciais da organização (OECD, 2003).



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 (BOSE, 2004).



- Práticas

- ¹ A forma como uma organização promove a interação das pessoas, com processos organizacionais e tecnologias (BHATT, 2001). ² São práticas de gestão organizacional voltadas para produção, retenção, disseminação, compartilhamento e aplicação do conhecimento dentro das organizações, e externas a ela (SOUZA, 2011).
- Existem práticas que precisam de **recursos de TI** para serem aplicadas.

A literatura apresenta diferentes métodos e técnicas, que também se aplicam a processos específicos de GC relativos à criação, armazenamento, compartilhamento e disseminação do conhecimento.

Métodos e técnicas - Pessoas

Métodos e técnicas - Pessoas
Comunidade de prática
Equipes colaborativas ou <i>clusters</i> do conhecimento
<i>Insights</i> do cliente
Representação de papéis
<i>Storytelling</i> ou narrativas

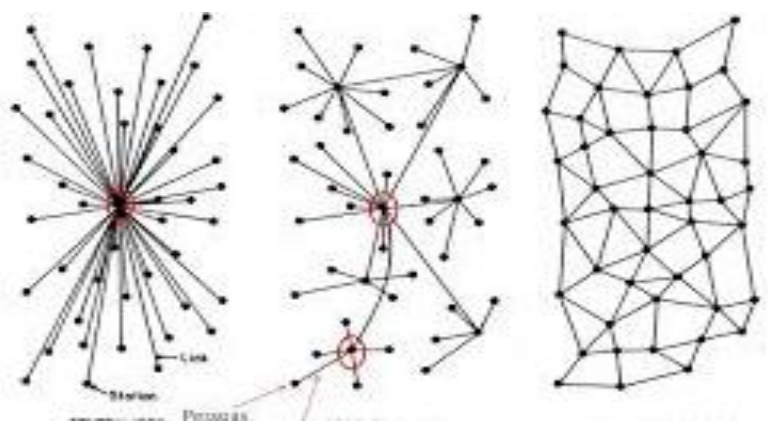
Comunidade de prática

Grupo de pessoas que desenvolvem e compartilham conhecimentos em torno de temas específicos relacionados a uma área específica de conhecimento ou competência e estão dispostos a trabalhar e aprender em conjunto durante um período de tempo para desenvolver e compartilhar tal conhecimento. Permitem às pessoas adquirirem novos conhecimentos a um ritmo mais rápido e ultrapassar as fronteiras organizacionais tradicionais (DON-USA, 2001; BERGERON, 2003; BCPR-UNDP, 2007; RAO, 2005; SERVIN, 2005; KAZI ET AL., 2007; APO, 2010).



Equipes colaborativas ou clusters do conhecimento

A complexidade do trabalho moderno exige um amplo conhecimento sobre determinado tema que uma única pessoa não tem a oportunidade ou a possibilidade de adquirir ou oferecer. Tal atividade deve ser executada por equipes colaborativas, cujos participantes se engajam para promover e proporcionar conhecimentos complementares, por meio da diversidade de estilos de trabalho, que passam a compor uma unidade, integrados pelas suas experiências anteriores práticas (DAVENPORT; PRUSAK, 1998; DON-USA, 2001; WIIG, 2004; APO, 2010).



Insights do cliente

Significa ver o negócio pelo ponto de vista e perspectiva dos clientes (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010).



Representação de papéis

Simulação de cena ou teatro onde pessoas representam papéis de improviso para evidenciar diferentes experiências de serviços e explorar melhores opções em espaço e tempo reais (BROWN, 2010a).



Uso da antiga arte de contar histórias para compartilhar conhecimentos de uma forma mais significativa e estimular a curiosidade de quem recebe a informação. Histórias contadas captam o contexto em que estão inseridas e resgatam a memória empresarial, dando sentido e valor às experiências vividas por pessoas e por organizações. (DAVENPORT; PRUSAK, 1998; DON-USA, 2001; BERGERON, 2003; RAO, 2005; SERVIN, 2005; APO, 2010; BROWN, 2010a).

Storytelling ou narrativas

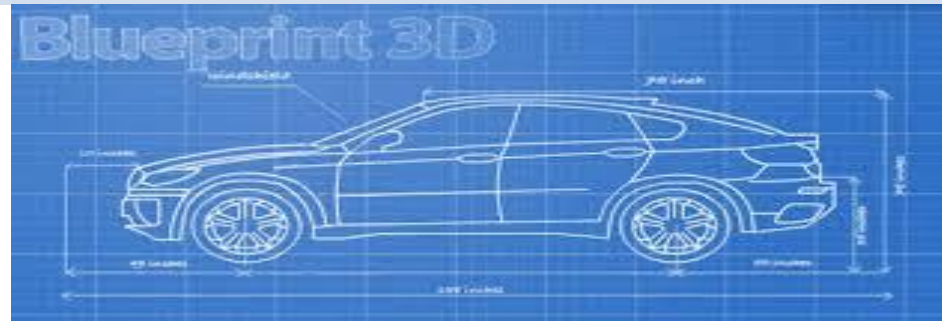


Métodos e técnicas - Processos

Métodos e técnicas - Processos
<i>Blueprint de Experiência</i>
<i>Brainstorming</i>
Cenários
<i>Concept note</i>
<i>Contactivity events</i>
<i>Crowdsourcing</i>

Blueprint de Experiência

Plano geral, detalhes específicos e formas de implantação de um projeto. Quadro de referências para definir os detalhes de uma experimentação ou interação humana, com detalhamento dos elementos emotivos. Vincula a experiência do cliente com uma oportunidade de negócio (KUMAR, 2009; BROWN, 2010a).



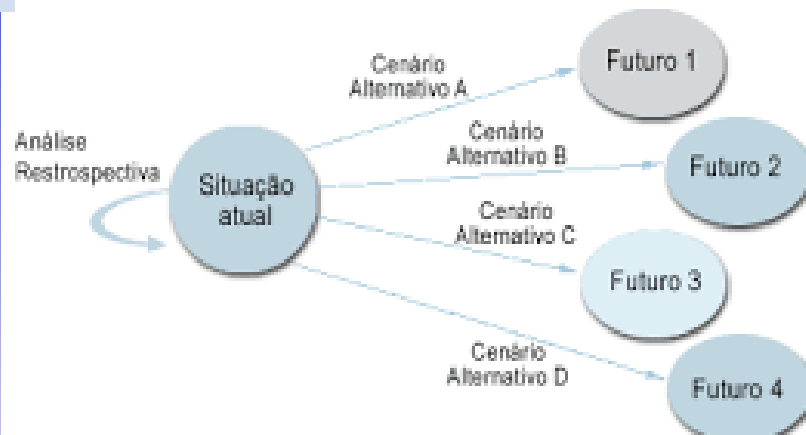
Brainstorming

Consiste na reunião de diversas pessoas com diferentes conhecimentos, concentrados em um tema ou problema e deliberadamente proporem sem censura, soluções inusitadas, tantas quanto for possível (BERGERON, 2003; BROWN, 2008; APO, 2010; BROWN, 2010a).



Cenários

Narrativa para construção de uma visão de futuro para a organização identificando as ameaças e oportunidades, os potenciais pontos fortes e fracos para permitir que o cenário desejado aconteça através de um planejamento estratégico (DON-USA, 2001).



Concept note

Ou notas conceituais, diz respeito a documentos curtos, de reflexão e conceitualização para explorar novos temas, novas tendências e questões transversais (BCPR-UNDP, 2007).



Contactivity events

Eventos de contatos efetivos que visam gerar oportunidades de forma organizada para promover a geração de novas ideias, melhorar a conexão entre as pessoas e desenvolver novas estratégias *bottom-up* (de baixo para cima) (KAZI; WOHLFART; WOLF, 2007).



Crowdsourcing

Design participativo distribuído que busca identificar ambientes colaborativos entre membros de uma equipe e entre estes e o público que pretende atingir. (BROWN, 2010a).



Entrevista Etnográfica	Entrevista com as pessoas em seu <i>lôcus</i> ou ambiente natural (KUMAR, 2009).
<i>Empaty map</i>	Ajuda a ir além das características de um cliente e desenvolve uma melhor compreensão do meio ambiente, comportamento, suas preocupações e aspirações (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010).
Ideação	Um processo criativo para gerar um grande número de ideias com possibilidades de êxito e selecionar as melhores (RAO, 2005; OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010).
Mapeamento do Conhecimento	Identificação e categorização dos ativos do conhecimento dentro de uma organização – pessoas, processos e tecnologia (APO, 2010).
Melhores práticas	Abordagens para capturar as melhores práticas identificadas em uma parte da organização e compartilhá-las para o benefício de todos (DAVENPORT; PRUSAK, 1998; DON, 2001; BERGERON, 2003; RAO, 2005; SERVIN, 2005; BCPR-UNDP, 2007).
<i>Mentoring</i>	Situação em que um profissional mais experiente transfere intencionalmente sua experiência e conhecimento a um profissional mais jovem, promovendo o desenvolvimento da carreira do aprendiz (APO, 2010).
Metáforas e analogias	Utilização de figuras de linguagem como método de percepção e meio para que conceitos e contextos diferentes possam fazer sentido a pessoas com diferentes experiências de vida, através do uso da imaginação e dos símbolos (NONAKA; TAKEUCHI, 1997; CHOO, 2006).
Modelos mentais	Ou modelos de referência, refletem a realidade ou situações imaginárias e representam um conhecimento operacional. Modelos mentais são utilizados para codificar um aprendizado adquirido pela experiência vivida ou por inferência observadas a partir de fontes diversas (DAVENPORT; PRUSAK, 1998; WIIG, 2004).

Pensamento visual	Técnica de utilizar desenhos para expressar uma ideia para obter resultados diferentes daqueles, caso fossem expressos por palavras ou números (HOLLOWAY, 2009; BROWN, 2010a).
Prototipagem ou protótipo	Teste de hipóteses a partir da construção de objetos tangíveis. Construção experimental e rudimentar de ideias em objetos para gerar feedback e estimular a tomada de decisão (BROWN, 2008; HOLLOWAY, 2009; KUMAR, 2009; BROWN, 2010a).
Sistema de gerenciamento de ideias e inovação	Sistema para ampliar a conectividade e colaboração entre especialistas, através de tecnologia de integração para promover o surgimento de ideias para a formação de um cérebro global criando condições favoráveis ao surgimento da “ <i>serendipity</i> ” (RAO, 2005; APO, 2010).
Storyboards	Sequencia de fatos, como uma estória em quadrinhos, que expressam um evento ou um acontecimento (BROWN, 2008; BROWN, 2010a).
Visual power networking	Técnica de entrosamento de equipes que pode ser usada também em início de reuniões ou palestras para permitir que cada participante se conheça facilitando a integração e os deixando em estado de alerta, com mente aberta a novas ideias e possibilidades (KAZI; WOHLFART; WOLF, 2007).
Fóruns de discussão	Sua finalidade é fornecer um “ponto de encontro informal” para favorecer um ambiente onde as pessoas possam solicitar conselhos ou compartilhar informações em torno de temas de interesse. Permite às pessoas trabalharem em equipe, através de uma rede, independentemente do local ou do tempo (BERGERON, 2003; SERVIN, 2005).
Mapa de experiência	Visualização das experiências das pessoas com os produtos, ambientes, mensagens e serviços (KUMAR, 2009).
Espaço virtual colaborativo	Permite às pessoas trabalharem juntas, independentemente de onde eles estão localizados fisicamente. Em termos práticos, isto significa que ela tem de envolver uma combinação de compartilhamento de documentos, edição colaborativa, e conferências de áudio / vídeo (KUMAR, 2009).

Comunidades virtuais de execução de projetos

Permitem que grupos de trabalho e equipes de projeto compartilhem documentos e troca de mensagens entre locais diferentes e em tempo real. Favorece a análise e a reflexão em conjunto, na geração de lista de discussão, no desenho ou mapeamento de conceitos visuais para auxiliar a compreensão e análise de dados, na tomada de decisão etc (RAO, 2005; SERVIN, 2005; KAZI ET AL., 2007; APO, 2010).



Espaço para prototipagem

Local onde as pessoas podem experimentar as suas ideias e possam colocá-las em ação para transformá-las em valor. Ambiente adequado para o desenvolvimento e expansão da criatividade dos colaboradores dentro de uma organização (APO, 2010)



Métodos e técnicas - Tecnologia

Métodos e técnicas - Tecnologia
Comunidades virtuais de execução de projetos
Espaço para prototipagem
Gerenciamento de conteúdo
Redes sociais
Videoconferência
Videoetnografia

Gerenciamento de conteúdo

São recursos para operacionalizar eficazmente as estratégias colaborativas visando à eficiência da cadeia de valor via *web site* ou portal. Inclui a criação de templates, manutenção do conteúdo das páginas na *web*, *links* estratégicos, armazenamento adequado de banco de dados via *web* e compatibilização com outras plataformas e formatos (RAO, 2005). APO (2010) denomina essa ferramenta como gerenciamento eletrônico de documentos.



Redes sociais

Identificação das interações de pessoas em grupos formados basicamente na internet e das informações que são transmitidas de um indivíduo ou grupo para outro indivíduo (BERGERON, 2003; RAO, 2005; KAZI ET AL., 2007; APO, 2010).



Videoconferência

Utilizada em situações que requerem um grau de confiança e construção de relacionamento, para discutir questões e explorar ideias. Facilita a capacidade de acessar o conhecimento de especialistas onde quer que estejam localizados. Tem a vantagem de redução de despesas com deslocamento, transporte e hospedagem de pessoal em viagens de negócios ou de treinamento (BERGERON, 2003; RAO, 2005; SERVIN, 2005).



Videoetnografia

Câmaras que filmam o comportamento de um grupo ao longo de determinado período para análise posterior das interações dinâmicas entre as pessoas no grupo (KUMAR, 2009; BROWN, 2010a;).



Outras práticas de GC

Práticas	
Assistência entre colegas	Modelos de maturidade de GC
Backup de funções entre colaboradores	Narrativas
Captura de ideias e de conhecimentos	Plano de Competências do trabalhador do conhecimento
Comunidades de prática	Revisão da aprendizagem
Encontros informais	Lições aprendidas
Espaços físicos de colaboração	Rodizio de funções entre colaboradores
Mapeamento de conhecimento	Taxonomias
Mestre/Aprendiz	Tormenta de ideias

Práticas com TI	
Bases de conhecimento	Localizador de especialistas
Biblioteca de documentos	Portal de Conhecimento
Ferramentas de busca avançada	Voz sobre IP
Clusters de conhecimento	
Busca avançada	
Espaços de colaboração virtuais	
Blogs	
Vídeo Compartilhado	

Alguns exemplos de evidências de práticas GC identificadas em empresas

João

- “Começou agora, há pouco tempo **reuniões formais e informais para troca de informações referentes aos projetos**. Mas não tinha porque a gente teve uma troca de superintendente. E aí eu observo que na política desse novo superintendente, ele tem como objetivo essa troca. Então **pouco tem ocorrido**, mas são tentativas novas”.

Encontros informais

Maria

- “Eu acho assim, que a equipe, como um todo, tem uma característica de ser bem colaborativa. Que eu acho que facilita. Então tudo que um faz, a gente se comunica. E a gente tem **uma reunião semanal para dizer como foi, o que foi, o que está sendo feito.** E a gente têm apresentações de como está o projeto de cada um.”

Lições aprendidas

“Amor é **fogo** que arde sem se ver”.

— Luís de Camões

"Meu pensamento é **um rio subterrâneo.**"

- Fernando Pessoa

Você é o **sol** de minha vida.

“Navegar é preciso, viver não é preciso”.

- Fernando Pessoa

Dinâmica



Material extraído da dissertação de mestrado de Maria Augusta Rodrigues Orofino – EGC/2011 (abril)

TÉCNICAS DE CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO NO DESENVOLVIMENTO DE MODELOS DE NEGÓCIO

http://btd.egc.ufsc.br/wp-content/uploads/2011/04/Disserta%C3%A7%C3%A3o-Augusta_Cria%C3%A7%C3%A3o-do-Conhecimento-e-modelos-de-negocio_Vers%C3%A3o31.pdf