

Os 10 Mandamentos da Gestão do Conhecimento

Por Daniel Domeneghetti em qualidadebrasil.com.br

Gestão do Conhecimento é o tipo de tema que apaixona. Isso mesmo. Muitos se apaixonam, mas poucos casam. Só que deveriam.

Parte da culpa desse estigma está no fato de o Conhecimento geralmente estar bastante difuso nas empresas e, portanto, não ter um contorno claramente definido, e porque os projetos de Gestão do Conhecimento são, via de regra, mais lentos e complexos (entendam custosos) do que “deveriam”.

Contribuem também para o abandono precoce do tema como relevante para as companhias (i.e. dedicar tempo, recursos e talentos para que projetos desta natureza sejam priorizados, desenvolvidos e sistematizados) a suposta dificuldade de se comprovar a correlação de seus benefícios com a melhor performance e resultados da companhia e, por fim, o fato do Conhecimento ainda não ser visto e tratado gerencialmente como Ativo de Valor (para maior compreensão de como isto pode ser feito metodologicamente, consultar Gestão de Ativos Intangíveis).

Seja, como for, recomendo 2 coisas: (1) repensem o papel do Conhecimento para a competitividade e diferenciação de suas empresas e (2) reavaliem retomar (ou priorizar) projetos que abordam parte ou a integralidade da prática de Gestão do Conhecimento.

Abaixo nossa colaboração prática e experiencial, depois de participarmos de mais de 20 projetos do gênero, nos últimos 5 anos, para as 500 maiores empresas do Brasil.

1. Entenda o Conceito e Alinhe Estrategicamente o que É Conhecimento

a. Alinhe conceitos e visões sobre Conhecimento e sua Gestão perante a estratégia da empresa, seu setor de atuação e seu modelo de negócio

b. Analise o Grau de Maturidade da Gestão do Conhecimento na empresa e sua atual relevância no orçamento atual da empresa

c. Identifique as alavancas de valor do Conhecimento na estratégia corporativa, setor de atuação, modelo de negócios e perfil de clientes/consumidores

- d. Defina uma Estratégia de Conhecimento para a empresa*
- e. Entenda e qualifique os benefícios que a Gestão do Conhecimento trará para a organização, perante sua necessidade e uso*
- f. Identifique os pontos de convergência e gaps da Gestão do Conhecimento com os objetivos estratégicos e com a atual dinâmica e modelo de Gestão do Conhecimento*
- g. Conceitue e detalhe, em termos estratégicos, o que é ou será a prática de Gestão do Conhecimento para a empresa*
- h. Pesquise, faça benchmarks, encontre melhores práticas, adapte para sua realidade*
- i. Delimite escopo e finalidade de aplicação do Conhecimento na empresa*
- j. Crie comitês, grupos, fóruns, redes temáticas, funcionais, multidisciplinares e/ou por afinidade de Conhecimento*

2. Faça a Topografia do Conhecimento Aplicado

- a. Mapeie seus stakeholders internos e externos*
- b. Qualifique os stakeholders por papéis: usuários, fornecedores, geradores, beneficiadores, etc*
- c. Identifique e mapeie as áreas, processos e/ou atividades que produzem, armazenam, beneficiam, usam e disseminam o Conhecimento (ou seus componentes, como dados e informações) de forma mais intensa.*

Compreenda sua finalidade

- d. Entenda e categorize os impactos de cada elemento do Conhecimento e de seu sistema de gestão nas cadeias de valor interna e externa*
- e. Formalize os "nódulos" de conhecimento por confluências de alta densidade de uso de conhecimento e seus componentes*
- f. Classifique o Conhecimento por elementos: temas, dimensão, natureza, finalidade, perfil de uso, recorrência, etc*

3. Investigue e Classifique o Conhecimento

- a. Compreenda a origem, destino, formato, aplicação, periodicidade, criticidade, permissões de acesso e uso, etc de cada elemento ou nódulo do Conhecimento Tácito e Explícito (em cada um dos processos analisados)*
- b. Entenda detalhadamente o fluxo (workflow) que o Conhecimento percorre em cada área e processo, desde sua origem até seu destino*
- c. Mapeie como o Conhecimento é originado e/ou formado (como é composto em dados e informações), quais suas fontes internas e externas*

- d. Fique atento aos diversos formatos de mídia, canais e sistemas existentes, formas de acessos e compartilhamento de informações*
- e. Identifique quem, como, quando e qual a importância de determinado sistema, área, pessoa ou função que utiliza o cada elemento do Conhecimento*

4. Formalize o Modelo de Valor e Eleja os KPIs de Performance e Valor

- a. Compreenda que Conhecimento é um Ativo Intangível que gera e protege valor. Defina KPIs tangíveis e intangíveis, de Performance/Resultados e de Valor, para a Gestão do Conhecimento*
- b. Integre o modelo de Valor do Conhecimento na estratégia da empresa (Ex: BSC)*
- c. Desenhe Dashboards de Performance e Valor para acompanhar a Gestão do Conhecimento*
- d. Identifique impactos mais amplos, estratégicos, não fique preso somente a mensurações de ganhos de performance. Busque a mensuração do Valor Gerado e/ou Protegido*
- e. Estabeleça uma rotina de avaliação e refine os indicadores, metas e objetivos à medida que os monitorea*
- f. Estabeleça ciclos de avaliação mais curtos e com menos KPIs no início e vá aumentando a complexidade do modelo de avaliação de acordo com o nível de maturidade do processo*

5. Defina o Sistema de Gestão do Conhecimento na Empresa

- a. Desenhe um Modelo de Gestão do tipo PDCA com rotinas claras e sistematizadas*
- b. Construa o modelo de detalhamento (drill-down) da Gestão do Conhecimento por processo, área, função, natureza, etc*
- c. Desenhe o roadmap de atividades, priorize a implementação em ondas, construa o Business Case*
- d. Organize os projetos e iniciativas em PMO, atribua orçamentos e métricas de performance*
- e. Desenhe a arquitetura do modelo de Gestão do Conhecimento na empresa. Correlacione os processos com tecnologias e sistemas de suporte; avalie a infra-estrutura e a maturidade das tecnologias disponíveis e eventuais gaps*
- f. Especifique as funcionalidades da Gestão do Conhecimento (requisitos de usuários e casos de uso) e desenvolva a documentação técnica para a especificação tecnológica*
- g. Suporte o processo de desenvolvimento e implementação tecnológica; organize o PMO tecnológico do projeto, coordene o PMO de implementação*
- h. Defina os atributos de segurança da informação e as rotinas de gestão e atualização tecnológica*

i. Participe ativamente dos testes de validação e dos processos de homologação. Dedique gestores de negócios para acompanhar o processo de desenvolvimento tecnológico

6. Estabeleça uma Política de Governança para o Conhecimento a Ser Gerido

- a. Estabeleça políticas claras para o acesso, inserção e uso do Conhecimento por área, função, cargo, bem como dimensão, natureza, finalidade do Conhecimento
- b. Defina permissões de acesso e utilização do conhecimento para cada um dos canais e ambientes que serão disponibilizados
- c. (Re)defina papéis e responsabilidades para todos os envolvidos com a prática de Gestão do Conhecimento
- d. Formalize os modelos de gestão e report dos grupos, fóruns e comitês de Conhecimento; integre-os no modelo de gestão da empresa

7. Implemente um Plano de Comunicação e Treinamento Corporativo

- a. Defina modelos e estratégias de comunicação e disseminação do Conhecimento e da iniciativa de Gestão de Conhecimento. Seja transparente*
- b. Conceba modelos de abordagem que sejam informativos e educativos*
- c. Crie referências, ambientes de consulta, tutoriais, promova fóruns de discussão, blogs, wikies e ambientes colaborativos e abertos a todos aqueles relacionados ao tema*
- d. Utilize todos os canais disponíveis, dos digitais aos físicos, de acordo com sua finalidade e capacidade*
- e. Observe valores e diferenças culturais de seu público; seja objetivo e claro; tangibilize os benefícios*
- f. Eleja, treine e prepare seus multiplicadores e embaixadores para suas novas responsabilidades advindas das mudanças*
- g. Forme multiplicadores e embaixadores em diversas áreas, tenha visões multidisciplinares*
- h. Treine seus usuários; faça isso de forma recorrente; mensure resultados*
- i. Valorize sua equipe de projeto, assim como os multiplicadores e embaixadores do Conhecimento. Esteja certo de que todos compartilhem da mesma visão e conceitos*

8. Estabeleça um Plano de Recompensas Fundamentado na Cultura da Empresa

- a. Recompensas podem ser de diversas naturezas: materiais ou não. Fique atento ao seu público. Identifique o que ele valoriza, alinhe à cultura corporativa*
- b. Estabeleça um plano progressivo de metas e indicadores de fácil compreensão e mensuração*

- c. Garanta que todos os usuários e colaboradores do conhecimento estejam devidamente treinados e com suporte; e que entendam os modelo de recompensa de forma correta*
- d. Estabeleça recompensas em função de papéis, responsabilidades, valor agregado e nível de colaboração assumidas por cada um*
- e. Fomente o conceito de empreendedorismo, de comprometimento com o projeto e com a geração, beneficiamento e disseminação do Conhecimento em si*

9. Garanta o Forte Patrocínio da Alta Gestão

- a. Dada a importância estratégica do projeto e natural concorrência interna entre projetos, tempo, atenção e orçamentos já existentes, reafirme o apoio explícito da Alta Gestão ao (time do) projeto e as atividades de cada um*
- b. Formalize este apoio com instrumentos de comunicação e relacionamento da Alta Gestão para com o (time do) projeto e seus objetivos*
- c. Comunique o grau de contribuição da gestão do Conhecimento para com a estratégia e objetivos corporativos no curto, médio e longo prazo*
- d. Destaque a devida importância de cada colaborador no processo de Gestão do Conhecimento e associe sua colaboração e responsabilidades ao resultado (bottom-line) da empresa*

10. Não Esqueça que o Sucesso do Projeto Está nas Pessoas e na Maturidade do Sistema de Gestão

- a. Reconheça que todo conhecimento gerado e/ou captado parte de pessoas, fontes ou de um processo/sistema estruturado ou não*
- b. Motive as pessoas envolvidas direta ou indiretamente, uma vez que devem se sentir movidas a colaborar, compartilhar o Conhecimento, entendendo as vantagens e benefícios para tal*
- c. Os aspectos tecnológicos e relacionados à usabilidade não devem ser restritores e/ou serem percebidos como ameaças aos processos já estabelecidos*
- d. O Conhecimento Tácito (não explícito, não estruturado), que geralmente ficam "na cabeça" dos colaboradores, muitas vezes tem valor igual ou superior ao conhecimento formal, estruturado. É de fundamental importância criar maneiras para que o mesmo não fique enclausurado. Crie sistemáticas de explicitação deste Conhecimento, tanto em formatos, como mídias e canais*
- e. Incentive a troca de experiências, documente lições aprendidas, agregue maturidade aos processos ligados à Gestão do Conhecimento*