

## Desenvolvimento Holístico da Gestão do Conhecimento com KMMM<sup>®</sup>

### **Quem está por trás do KMMM<sup>®</sup> ?**

#### **A organização**

*O KMMM<sup>®</sup> foi desenvolvido na Siemens AG no centro de competência "gerenciamento de conhecimento" de P&D corporativo.*

#### **As pessoas**

**Os "inventores" são Drs. Manfred Langen e Karsten Ehms.**

#### **Dr.-Ing. Manfred Langen**

*começou a trabalhar na área de gestão do conhecimento no Departamento Corporativo de Tecnologia em 1996, desde quando gerencia vários projetos sobre o assunto. No início de 1997, ele co-fundou a Siemens Corporate Knowledge Management Network. Usando sua experiência em engenharia de software, ele transferiu o Capability Maturity Model para o domínio da gestão do conhecimento em 1999*

#### **Dr. Phil. Karsten Ehms (Dipl.-Psych.)**

*trabalha no campo da "organização de aprendizado" desde 1995. Após concluir sua tese sobre o assunto em 1997, ele gerenciou vários projetos sobre desenvolvimento de pessoal e gerenciamento de mudanças em uma consultoria de gerenciamento. Desde o final de 1999, ele trabalha com o Dr. Langen no desenvolvimento do KMMM<sup>®</sup>*

## Modelo KMMM<sup>®</sup>

### Requisitos

- Permitir uma avaliação holística das atividades da gestão do conhecimento que cubram as áreas-chaves relevantes da GC
- Demonstrar meios adequados para que a GC se desenvolva baseado no seu estágio atual e indicar o ponto de partida compatível para iniciar um projeto de GC
- Dar suporte contínuo ao desenvolvimento da organização por meio de projetos de GC
- Possibilitar resultados qualitativos e quantitativos, levando em consideração as diferentes visões dos participantes nas atividades de GC
- Possível de ser aplicado em qualquer tipo de organização seja ela clássica ou virtual, ou ainda a unidades ou sistemas de GC
- Ter uma abordagem estruturada e sistemática que garanta transparência e um tratamento confiável do procedimento
- Ter uma estrutura subjacente ou modelo compreensível referenciando conceitos de gestão comprovados ou modelos

## Siemens KMMM<sup>®</sup>

### **Modelo de Maturidade em Gestão do Conhecimento**

O modelo Siemens KMMM<sup>®</sup> (Knowledge Management Maturity Model) foi desenvolvido pela Siemens AG / Corporate Technology

O modelo desenvolvido e cinco níveis de maturidade tomando como referência **CMM (Capability Maturity Model)**, Instituto da Engenharia de Software da Universidade Carnegie Mellon.

Cada nível de maturidade é medido por meio de oito áreas-chave baseadas no **EFQM (European Foundation for Quality Management)**, sendo 64 tópicos de gestão do conhecimento avaliados pelo modelo.

### **Estrutura**

O KMMM<sup>®</sup> possui a seguinte estrutura:

O **modelo de desenvolvimento** define cinco níveis de maturidade e fornece informações sobre como fazer o próximo passo razoável no Desenvolvimento da Gestão do Conhecimento. O **modelo de análise** ajuda a levar em consideração todos os aspectos importantes do Gestão do Conhecimento e revela quais tópicos devem ser desenvolvidos no futuro. Como terceiro componente, é definido um **processo de auditoria** que estrutura o planejamento, a coleta de dados por entrevistas e workshops e sessões de feedback.

## Modelo de desenvolvimento KMMM<sup>®</sup>

**Modelo de desenvolvimento:** Fornece informação de como estas áreas chaves e tópicos devem ser desenvolvidos para atingir o próximo nível de maturidade



**Nível Inicial (*Initial*):** Os processos na área de gestão de conhecimento não são controlados de maneira consciente; Os resultados alcançados e não como resultado de um planejamento. Não existe linguagem para descrever fenômenos e problemas da perspectiva do conhecimento

**Nível Repetido (*Repeated*):** a organização reconhece a importância das atividades da gestão do conhecimento para o seus resultados. Processos organizacionais são parcialmente descritos como atividades de gestão do conhecimento. Existem projetos-piloto sobre GC

**Nível Definido (*Defined*):** As atividades são estáveis e praticadas de forma a sustentar as atividades de gestão do conhecimento. Essas atividades se integram ao dia a dia da organização. Os papéis individuais da gestão do conhecimento são definidos

**Nível Administrado (*Managed*):** As abordagens padronizadas e existem estratégias comuns para a questão gestão do conhecimento. Frequente medição de indicadores para comprovar a eficácia das atividades de gestão do conhecimento

**Nível Otimizado (*Optimizing*):** A organização é capaz de se adaptar aos novos requisitos da gestão do conhecimento sem diminuir ou voltar para o nível anterior de maturidade. Instrumentos utilizados no nível anterior juntam-se a novos para se ter um melhor controle estratégico. Não há outros desafios que não possam ser resolvidos com os instrumentos de gestão do conhecimento que foram estabelecidos pela organização

## Distinções e áreas-chave da gestão do conhecimento

Quatro "distinções importantes" (consulte a tabela I) ajudam a definir uma atribuição inicial de fenômenos organizacionais e atividades que levam a uma classificação aproximada das nossas oito áreas principais de gestão do conhecimento

Perspectiva	Chave distinção	Par de área chave
<b>Tempo Horizonte</b>	<b>Estratégico vs. operacional</b>	<b>→ Estratégia, Metas de Conhecimento vs. Liderança, Suporte</b>
<b>Conhecimento</b>	<b>externo vs. interno</b>	<b>→ Meio Ambiente, Parcerias vs. Estruturas de Conhecimento, Formulários de Conhecimento</b>
<b>Ator</b>	<b>Pessoas vs. tecnologia</b>	<b>→ Pessoal, Competências vs. Tecnologia, infraestrutura</b>
<b>Regras</b>	<b>Informal vs. Formal</b>	<b>→ Cooperação, Cultura vs. processos, Funções, Organização</b>

## Áreas-chave para o KMMM<sup>®</sup>

Cada nível de maturidade é medido por meio de oito áreas-chave baseadas no **EFQM (European Foundation for Quality Management)**, dispostas em um octógono. No total são 64 tópicos de gestão do conhecimento que o modelo avalia. Áreas adjacentes possuem forte relação e as opostas possuem grandes diferenças entre si e, portanto, onde surge maior parte dos conflitos.



### **Estratégia, objetivos de conhecimento**

Os tópicos desse campo estrutural descrevem aspectos da visão corporativa e estabelecimento de metas no que diz respeito à gestão do conhecimento

### **Meio ambiente, parcerias**

Os tópicos desse campo estrutural estão relacionados aos participantes importantes de fora do sistema "limite" da organização

### **Pessoas, competências**

Lida com os tópicos da Gestão do Conhecimento que diz respeito às faculdades incluindo "tópicos clássicos de pessoal" como seleção de pessoal, desenvolvimento e suporte, bem como tópicos relacionados gestão e autogestão

### **Colaboração, cultura**

Inclui tópicos como cultura corporativa, estruturas de comunicação, equipe ou rede e estruturas de relacionamento

### **Liderança, apoio**

Abrange questões de liderança como modelos de gestão e acordo sobre metas. Ele lida com os papéis desempenhados pelos gerentes, mas também de outros participantes, no que diz respeito ao apoio a funcionários em atividades de gestão do conhecimento

### **Estruturas de conhecimento, formas de conhecimento**

Os tópicos descrevem aspectos da base de estruturação do conhecimento organizacional. Eles abrangem formulários e conteúdo (isto é, afetando os domínios especiais da organização, critérios de classificação para conhecimento e documentos)

### **Tecnologia, infraestrutura**

Trata os aspectos da informação e gerenciamento de informações com a ajuda de sistemas de TI

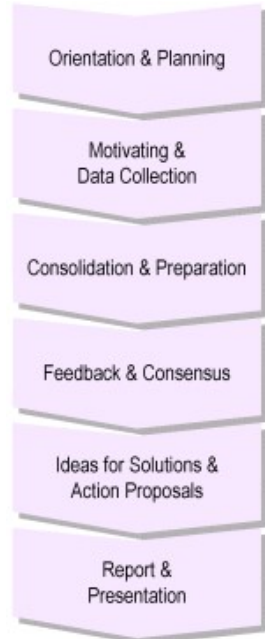
### **Processos, funções, organização**

Descreve assuntos relacionados à estrutura organizacional e atribuição de funções de gerenciamento de conhecimento. A ênfase é dada a aspectos da organização processual no contexto de uma organização baseada em processos

Elaborado por Renato Plácido Mathias Machado

UnB – PPGCINF / Disciplina: Estudos Avançados em Ciência da Informação: Modelos de Maturidade em Gestão do Conhecimento  
Outubro/19

## Processo de auditoria KMMM<sup>®</sup>



No KMMM, é definido um processo de auditoria que estrutura o planejamento, a coleta de dados por entrevistas e workshops e sessões de feedback. A combinação de diferentes métodos (por exemplo, entrevistas com grupos e indivíduos específicos, inclusão de diferentes papéis na organização) é projetada para minimizar o viés das representações subjetivas. As seis fases de uma auditoria do KMMM<sup>®</sup> são:

- 1. Orientação e Planejamento**
- 2. Motivação e coleta de dados (com consolidação e preparação contínuas)**
- 3. Consolidação e Preparação**
- 4. Feedback e Consenso**
- 5. Ideias para soluções e propostas de ação**
- 6. Relatório e Apresentação**

Para a qualidade dos resultados, é muito útil trabalhar com pares de consultores. Somente nas discussões entre dois consultores de GC experientes as observações podem ser analisadas criticamente antes da avaliação dos tópicos. Devido à compreensão ampla e holística da GC necessária neste procedimento, as demandas feitas nesses consultores são altas.

## Resultados e experiência KMMM<sup>®</sup>

### Resultados implícitos:

- comunicação frutuosa e melhoria mútua compreensão de diferentes pontos de vista sobre o conhecimento problemas e soluções de gerenciamento
- compreensão e apreciação de um processo gradual e desenvolvimento holístico da gestão do conhecimento
- motivação dos participantes para melhorar Gestão do conhecimento

### Resultados explícitos (quantitativos e qualitativos):

- As classificações de maturidade dos tópicos individuais são condensados em um nível de maturidade para cada área-chave. Os níveis de maturidade das oito áreas principais podem ser representado em um diagrama polar. isso produz o perfil de maturidade da organização que fornece as primeiras indicações quais áreas-chave devem ser desenvolvidas principalmente e qual nível deve ser atingido. A experiência com o método foi adquirida em departamentos corporativos, bem como na operação grupos. Ambos, os modelos e a avaliação provaram ser aplicáveis e eficaz em vários projetos



## Investimentos no KMMM<sup>®</sup>

### 1. KMMM é oferecido como:

- um projeto de consultoria a ser aplicado à sua organização ou unidade organizacional. Isso significa que dois de nossos especialistas da KMMM visitam sua empresa para realizar o método descrito. Dependendo do tamanho do departamento em foco, os preços variam entre **35.000 e 55.000 EUR**
- um treinamento para pessoas com funções de Gerenciamento de Conhecimento. 2 dias de treinamento: 2.000 EUR
- uma licença corporativa para aplicar o método na organização. Licença, incluindo todas as ferramentas e materiais necessários para aplicar o método: 50.000 EUR

## Referências

- Holistic Development of Knowledge Management with KMMM<sup>®</sup> , Karsten Ehms, Dr. Manfred Langen, Siemens AG / Corporate Technology Knowledge Management & Business Transformation, 2002
- Holistic Development of KM with the KM Maturity Model, Dr. Manfred Langen, APQC Conference December 7-8, 2000 Knowledge Management Maturity Model, Knowledge Management ZT Information & Communications © Siemens AG - all rights reserved