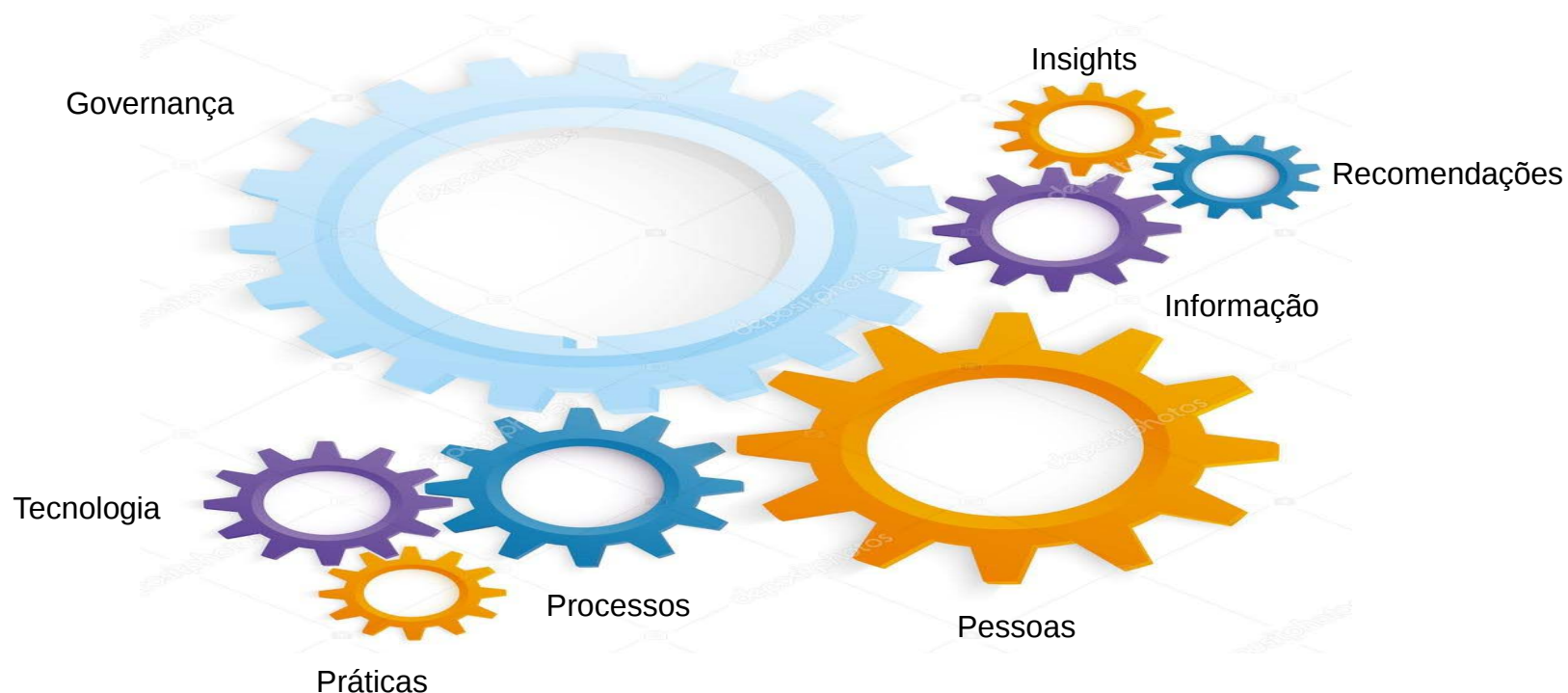


Gestão do Conhecimento (GC). Teoria e Prática em Organizações Públicas



Fábio Ferreira Batista, Ph.D, CKM

Seminário em Organização da Informação e Gestão do Conhecimento
Faculdade de Ciência da Informação – Universidade de Brasília (UnB)

Brasília, 27 de novembro de 2018



Destques da Norma

ISO 30.401 – Sistemas de
Gestão do Conhecimento

Destaque 01:

Escopo na Norma



“A norma internacional estabelece requisitos e fornece diretrizes para o estabelecimento, implementação, manutenção, revisão e melhoria de um sistema efetivo de gestão para gestão do conhecimento nas organizações.

Todos os requisitos desta norma internacional se aplicam a qualquer organização independentemente de tipo ou tamanho, ou dos produtos e serviços prestados.”

(p. 1 - ISO/DIS 30401:2017)



Destaque 02: Conhecimento

“Ativo humano ou organizacional que permite boas decisões e ação afetiva dentro de contexto

(...) Exemplos de conhecimento: insights, know-hows, etc.

(...) O conhecimento é obtido por meio da aprendizagem ou experiência.”

(p. 4 - ISO/DIS 30401:2017)

Destaque 03: Gestão do Conhecimento



“Gestão relacionada ao conhecimento (...) [GC] usa métodos sistêmicos e holísticos para melhorar resultados e aprendizagem.

(...) [GC] inclui a otimização da identificação, criação, análise, representação, distribuição e aplicação do conhecimento para criar valor organizacional”

(p. 4 - ISO/DIS 30401:2017)



Destaque 04: Sistema de Gestão do Conhecimento

“Parte do Sistema de Gestão relacionado ao conhecimento.

Os elementos do sistema [de GC] são cultura de gestão do conhecimento, estrutura, governança e liderança, papéis e responsabilidades, planejamento, tecnologia, processos e atividades operacionais, etc.”

(p. 4 - ISO/DIS 30401:2017)

Destaque 05: Trabalhador do conhecimento



"WILSON, WHAT EXACTLY IS A
KNOWLEDGE WORKER AND DO
WE HAVE ANY ON THE STAFF?"

“Pessoa para quem o conhecimento é
significativo para seu sucesso no
trabalho e que usa o conhecimento para
executar ações e tomar decisões
eficazes.”

(p. 4 - ISO/DIS 30401:2017)



Destaque 06: Cultura de Gestão do Conhecimento

“Elementos da cultura organizacional que apoiam valores, comportamentos e atividades relacionadas ao sistema de gestão do conhecimento.”

(p. 4 - ISO/DIS 30401:2017)

Destaque 07: Desempenho



“Resultado mensurável.

(...) Desempenho pode estar relacionado com resultados qualitativos ou quantitativos

(...) Desempenho pode estar relacionado com a gestão de atividades, processos, produtos (incluindo serviços), sistemas e organizações”

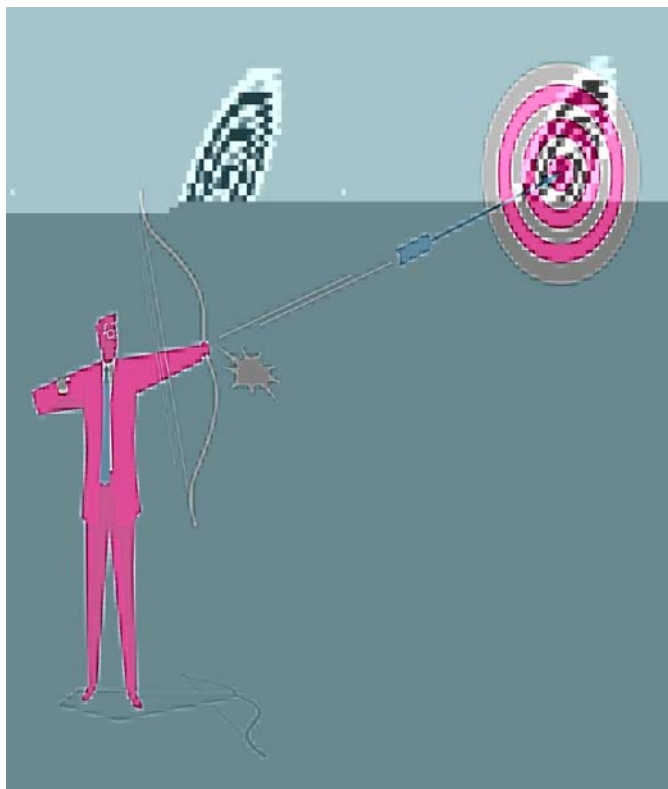
(p. 3 - ISO/DIS 30401:2017)



Destaque 08: Medição

“Processo para determinar valor”

(p. 3 - ISO/DIS 30401:2017)



Destaque 09: Eficácia

“medida em que as atividades planejadas
são realizadas e os resultados esperados
são alcançados”

(p. 2 - ISO/DIS 30401:2017)

Destaque 10: Alta administração



“pessoa ou grupo de pessoas que dirigem a organização no nível mais elevado.

(...) A alta administração tem o poder de delegar autoridade e fornecer recursos na organização.

(...) Se o escopo do sistema de gestão do conhecimento cobre apenas parte da organização, então a alta administração se refere aqueles que dirigem e controlam aquela parte da organização”.

(p. 2 - ISO/DIS 30401:2017)



Destaque 11: Foco da GC

“Gestão do conhecimento serve os objetivos, estratégias e necessidades organizacionais”

(p. v - ISO/DIS 30401:2017)

Destaque 12: Conversões do Conhecimento

Indicador	Descrição	Exemplos de atividades
Interação humana	A troca de conhecimento por meio de conversas e interações entre as partes interessadas	Comunidades de prática; seções de brainstorming, equipes colaborativas; cafés do conhecimento; shadowing ; transferência de turno; plano de sucessão, mentoria

(p. 6 - ISO/DIS 30401:2017)

Destaque 13: Conversões do Conhecimento

Indicador	Descrição	Exemplos de atividades
Externalização	Disponibilizar conhecimento por meio de gravação, documentação e/ou codificação	Procedimentos e diretrizes de redação; captura de lições; registro de “entrega de trabalho”

(p. 6 - ISO/DIS 30401:2017)

Destaque 14: Conversões do Conhecimento

Indicador	Descrição	Exemplos de atividades
Curadoria (seleção e organização para recepção e entendimento do conhecimento) e Combinação	Síntese, formalização, estruturação ou classificação de conhecimento codificado	Classificação e taxonomia; tagging; resumo estruturado de conteúdo; revisão de conhecimento capturado

(pp. 6 e 7 - ISO/DIS 30401:2017)

Destaque 15: Conversões do Conhecimento

Indicador	Descrição	Exemplos de atividades
Acesso e internalização	Disponibilizando o conhecimento e o tornando fácil de entender e aprender.	Busca e recuperação; boletins; ensino à distância; integração de funcionários.

(p. 7 - ISO/DIS 30401:2017)

Destaque 16:

Viabilizadores da gestão do conhecimento

Viabilizador	Descrição
Responsabilidades [pessoas]	Papéis e responsabilidades, inclusive para usuários do sistema, e pessoas com responsabilidades definidas. (...) Exemplos: Diretor de Gestão do Conhecimento, administrador de comunidade de prática, trabalhadores do conhecimento

(p. 7 - ISO/DIS 30401:2017)

Destaque 17:

Viabilizadores da gestão do conhecimento

Viabilizador	Descrição
Processos	“Atividades definidas do negócio e do conhecimento, procedimentos, instruções, métodos e medições que a organização aplica e incorpora”.

(p. 7 - ISO/DIS 30401:2017)

Destaque 18:

Viabilizadores da gestão do conhecimento

Viabilizador	Descrição
Tecnologia e infraestrutura	“canais digitais, espaço de trabalho físico e virtual e outras ferramentas. (...) exemplos: aplicativos para celular, portais, mecanismos de busca, computador em nuvem, plataformas de big data, espaços de trabalho colaborativos; “esquinas de café””

(p. 7 - ISO/DIS 30401:2017)

Destaque 19:

Viabilizadores da gestão do conhecimento

Viabilizador	Descrição
Governança	Estratégia, expectativas e meios para assegurar que o sistema de gestão do conhecimento está funcionando de maneira alinhada. (...) exemplos: estratégia de gestão dos ativos de conhecimento, políticas, acordo de serviço, código de conduta (ética)

(p. 7 - ISO/DIS 30401:2017)

Destaque 20:

9. Avaliação de Desempenho

9.1 Monitoramento, medição, análise e avaliação

A organização determinará:

O que precisa ser monitorado e medido. Isto deverá incluir medição de conformidade com os requisitos desta norma, e evidência de agregação de valor a partes interessadas relevantes”;

Os métodos para monitorar, analisar e avaliar, se aplicável, para assegurar resultados válidos;

Quando o monitoramento e medição deverão ser executados;

Quando os resultados do monitoramento deverão ser analisados e avaliados

A organização reterá informação documentada apropriada como evidência dos resultados.

A organização avaliará o desempenho do conhecimento e a efetividade do sistema de gestão do conhecimento.



Argumentos contrários a
utilização de norma de
GC



1. GC é mais filosofia que sistema de gestão e normas para tratar de aspectos filosóficos são desnecessárias
2. Obter certificação em GC é algo inútil. Gera apenas burocracia e não agrega valor a processos, produtos e serviços
3. GC é um campo muito amplo. É muito difícil regular por meio de norma internacional uma área tão vasta



Argumentos favoráveis à
utilização de norma de
GC



- Gestão do Conhecimento é um campo muito mal definido
 - A norma poderá ajudar a esclarecer o que é GC
 - Muitos confundem GC com gestão de conteúdo, gestão da informação, gestão da inovação, gestão de dado e capacitação e desenvolvimento de pessoas
 - Não há conjunto único de práticas, processos e princípios de GC aceitos por especialistas e profissionais da área
 - Há centenas de definições de GC
 - A ISO é reconhecida como autoridade internacional. Publicou normas em diversas áreas
 - A norma ISO trará importante benefício: a definição por organização reconhecida internacionalmente da área de abrangência da GC. Isso servirá de referência para organizações em geral



- A norma ajudará a evitar erros frequentes na implementação da GC
 - É elevado o índice de projetos de GC que fracassam
 - Os motivos são:
 - Falta de foco no negócio ou área de atuação da organização
 - Desconsidera-se que GC deve promover a mudança da cultura organizacional
 - Apenas o componente tecnológico é levado em conta. Outros viabilizadores (pessoas, processos, liderança, governança) são deixados de lado
 - Não há apoio da alta administração
 - GC não é integrada aos processos de trabalho
 - Para atender os requisitos da norma, a organização deverá:
 - Estabelecer relação clara entre GC e os objetivos estratégicos da organização
 - Considerar todos os componentes do sistema de GC (adequando-os ao contexto e tamanho da empresa)
 - Elaborar plano de gestão da mudança
 - Receber apoio da alta administração
 - Nomear equipe capacitada para assumir a responsabilidade de implementar GC



- A norma poderá ser utilizada para assegurar que as empresas terceirizadas gerenciarão o conhecimento referente a suas atividades
 - É de interesse da organização que as empresas terceirizadas não apenas prestem excelentes serviços, mas que também gerenciem o conhecimento necessário para executar suas atividades
 - Com a norma ISO, a empresa terceirizada poderá demonstrar, por meio da certificação, que conta com um sistema completo de GC e que evitou os equívocos e as armadilhas frequentemente encontrados nas organizações.

Faça o Cérebro da sua organização
funcionar melhor!



Faça com que a GC se torne a maneira de trabalhar das
pessoas

Fábio Ferreira Batista, Ph.D, CKM

www.knoco.com

fabio.batista@knoco.com