

Sistemas de Gestão do Conhecimento (KMS)



Simone S. Souza

SSC531 – Gestão de Sistemas de Informação
ICMC/USP

O que é gestão do conhecimento?

Se minha empresa soubesse

O que minha empresa sabe ...



Perspectiva da Gestão e Pessoas



“O principal diferencial competitivo das empresas é a sua capacidade de conseguir, manter e utilizar, de forma eficiente a inteligência de seus recursos humanos”

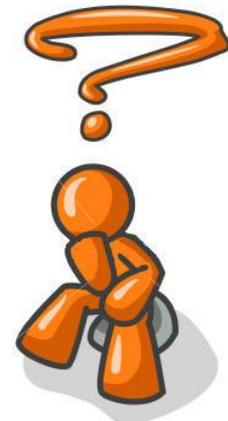
Cenário do conhecimento

”A internet modificou a maneira de determinar o que deve ser publicado. Temos hoje uma explosão de opiniões, comentários, recomendações e descobertas on-line.

Atualmente, 175 mil novos blogs são criados diariamente
1,6 milhão de novas postagens são feitas nos blogs existentes.

Importante é escrever o que muitas pessoas querem ler”

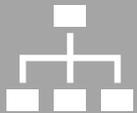
Como a empresa pode se beneficiar dessa realidade?



Sistemas de Gestão do Conhecimento (KMS)



Melhoram a qualidade e a utilização do conhecimento usado no processo de tomada de decisão



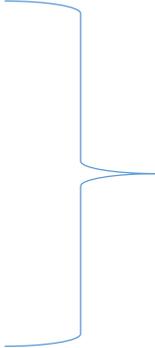
“Gestão do Conhecimento parte do princípio de que todo o conhecimento existente na empresa, no intelecto das pessoas, nos processos criados e nos departamentos existentes, são parte integrante da organização”

Por que fazer Gestão do Conhecimento?

- Ajuda a preservar a memória dos conhecimentos da empresa
 - Ajuda a aperfeiçoar seus processos
- Organiza o conhecimento gerado no dia a dia
- Ajuda a recorrer a uma informação que seja necessária em algum processo
- Auxilia a transmitir conhecimento gerado pelos funcionários mais experientes à nova geração de trabalhadores
- Auxilia a encontrar novos colaboradores aptos às funções ociosas

Onde está o conhecimento?

- Documentos, relatórios
- Base de dados
- Emails
- Murais
- Troca de ideias



Estruturado e semiestruturado
Conhecimento explícito

- Pessoas



Não estruturado
Conhecimento tácito

Exemplo: Google

- 1 bilhão de pessoas usam os produtos do Google para achar informações na internet
 - proporção de um em cada seis habitantes do planeta!

“Preservar a cultura da nossa empresa enquanto crescemos é definitivamente um de nossos maiores desafios”

- Desafio: crescimento constante: em torno de 500 contratações por mês de pessoas com diferentes conhecimentos e habilidades
- Como continuar crescendo e inovando?



Google

Estratégias da Google para gestão do conhecimento

- Estimulam os engenheiros a usar 20% de seu tempo de trabalho para desenvolver novos projetos.
- Modelo de fluxo contínuo de informações
 - Espaço para ideias e comentários variados aberta a todos os membros de equipe que envolvem assuntos que vão desde a estratégia polêmica do Google na China até o cardápio dos refeitórios da empresa.
 - Linhas de discussão para cada um das várias centenas de projetos internos da empresa, facilitando para as equipes a comunicação de seu progresso, a obtenção de feedback e a solicitação de ajuda.
 - Site em que cada engenheiro publica um resumo semanal de medidas e realizações pessoais, possibilitando a pesquisa de qualquer pessoa para localizar pessoas que estão trabalhando em projetos semelhantes, ou simplesmente para se manter em dia sobre os acontecimentos.
 - Reunião semanal com todo o pessoal em que os fundadores apresentam novos contratados, resumem os eventos importantes da semana e comandam uma sessão de perguntas e respostas com a participação de todos



Quais as principais estratégias de transferência do conhecimento?

- Transferência de conhecimento de uma pessoa para outra
- Capacitação de funcionários
- Participação em eventos fora da empresa
- Armazenamento do conhecimento da empresa (BD, manuais, habilidades e perfil das pessoas...)
- Identificação do conhecimento da empresa útil para um problema
- Reuniões
- Sistemas de remuneração para bom uso do conhecimento
- Transmissão de conhecimento adquirido



Sistemas de Gestão do Conhecimento (KMS)

- Estima-se que 80% do conhecimento de uma organização seja não estruturado:
 - vídeos, emails, memorandos, propostas, gráficos, apresentações, atas...
- Lei Sarbane-Oxley: algumas empresas devem armazenar e-mails e conversas telefônicas por 5 anos



Sistemas de gestão do conhecimento

- **Gestão do conteúdo:**
conhecimento estruturado e semiestruturado
- **Gestão do conhecimento:**
quem sabe o que
- **Gestão do aprendizado:**
disponibilização, controle e avaliação de treinamentos e aprendizado de funcionários (próprio ou MOOCs)

Exemplo de Problema

Imagine uma fábrica de chocolate, cujos produtos são fabricados com cacau importado do Equador. Por conta de eventos climáticos, houve queda na produção no país, o que é prontamente registrado no sistema.

Questão:

Quais são as consequências dessa redução na oferta da matéria-prima e o que deve ser feito para superar esse problema?



Exemplo de Problema

Um sistema de gerenciamento do conhecimento poderia conter informações como:

- *A empresa já passou por isso?*
- *Quais são as soluções apontadas por profissionais que vivenciaram situações semelhantes?*
- *Quais ações foram positivas e quais não proporcionaram bons resultados?*



Exemplos de Gestão do Conhecimento

Banco do Brasil

- Em um evento de capacitação de colaboradores, a gestão do Banco do Brasil descobriu que os funcionários consideravam a “hora do café” a mais importante para disseminação de conhecimento nas agências.
- De posse dessa informação, foi criado um evento de treinamento. Nele, se reproduziu esse ambiente para troca de experiências e conhecimentos gerados pelos funcionários da empresa.
- Com o desenvolvimento, a ação se tornou uma ferramenta de **comunicação interna** e compartilhamento de informações. Assim, passou a ser utilizada de norte a sul do país.
- Dessa forma, foi possível implementar, em uma agência do nordeste, práticas que renderam bons frutos em uma agência da região sudeste.



SERPRO – Serviço Federal de Processamento de Dados

- Criou a Árvore Serpro de Conhecimentos
- Mapeamento dos conhecimentos organizacionais
- Evita que informações fiquem centralizadas em uma única pessoa
- A base de dados da instituição é nutrida paulatinamente com todo o processo organizacional sobre produtos, serviços e trato com os clientes.
- Criou-se uma cultura de armazenamento de dados.
- Dados podem ser consultados sempre que necessário
- Disseminação do conhecimento gerado, evitando a monopolização de tarefas.
- Sempre que um novo colaborador é contratado ou remanejado, ele já conta com um vasto banco de referências. Com isso, pode exercer seu trabalho como o esperado pela empresa.



EMBRAPA

- Empresa Brasileira de Pesquisas Agropecuárias criou um espaço virtual para compartilhamento de problemas e temas em discussão no cotidiano organizacional.
- As Comunidades de Prática abarcam todas as ferramentas da internet, como e-mails e download. Assim, são usadas para reunir, guardar, disponibilizar e incentivar o compartilhamento de conhecimento pelos colaboradores.
- O site que hospeda as comunidades funciona em quatro níveis de acesso. Além disso, atende desde entusiastas do agronegócio até pesquisadores da própria empresa que produzem conteúdo dos mais variados temas.



PETROBRÁS

- Criou um banco de dados para difundir experiências, soluções criativas e lições aprendidas (universalização do conhecimento)
- Alertas de uma determinada unidade também são arquivados para que possam ser úteis a outras bases.
- Narrativas de experiências são armazenadas com início, meio e fim. O objetivo é aprimorar futuros processos e prevenir erros.
- Criação do papel de “mentoring”, que é escolhido para investir tempo e esforço para transferir conhecimento a outro colaborador com menos experiência por meio de ações que envolvem compromisso, integridade e perseverança.



Caixa Econômica Federal

- Criou a Universidade Caixa, com o objetivo é desenvolver capacidades e habilidades dos colaboradores estruturadas em educação continuada e atualização técnica.
- Promove a valorização do trabalhador por meio de investimento na sua própria capacitação, que se reflete em mais rendimento na organização.
- O profissional que passa por esse tipo de iniciativa também trabalha habilidades para lidar com novos processos.
- Entre os benefícios da Universidade, segundo a própria Caixa, estão a possibilidade do colaborador conciliar trabalho e estudo, fomento da cultura acadêmica na empresa e redução de custos por participante em treinamento.



Atividade:



1. Considerando os resultados da gestão do conhecimento, explique que áreas funcionais podem se beneficiar desse conhecimento e como (vendas, marketing, produção, recursos humanos, financeiros...)
2. Considere um exemplo de organização que você conheça e responda:
 - a. Como essa empresa realiza a gestão do conhecimento? Considera os três tipos de gestão?
 - b. Se ela não realiza, como ela poderia realizar?