



Engenharia
Consultiva

Gestão do Conhecimento

Alonso Mazini Soler
Leonardo Freitas



Engenharia Consultiva

Fundada por profissionais com mais de 20 anos de experiência no mercado de construção, a SCHÉDIO nasceu orientada para a oferta de soluções de Engenharia Consultiva e Gerenciamento para a implantação de novos empreendimentos, modernizações e manutenções.



MISSÃO

Prover serviços de Engenharia Consultiva e Gerenciamento para a implantação de projetos de construção visando a redução de sobrecustos, atrasos e desequilíbrios contratuais, atendendo exigências de eficiência, transparência e compliance.



VISÃO

Ser reconhecido como parceiro competente e confiável das demandas de gestão dos Clientes.




VALORES

- Compromisso com o Cliente
- Profissionalismo
- Idoneidade
- Independência

NÓS CONHECEMOS OS SEUS PROBLEMAS ...

... E PODEMOS AJUDÁ-LO A SOLUCIONÁ-LOS:

Os profissionais da SCHÉDIO ENGENHARIA dispõem de vasta experiência na concepção e implementação de modelos de gestão aplicados à empresas do ramo da construção, estendendo-se desde a definição de políticas e diretrizes, estruturação de processos e a elaboração de procedimentos até a adaptação de sistemas de software, bases de dados e aparatos tecnológicos.



Caso a sua empresa e seus empreendimentos de construção estejam passando por problemas relativos à Gestão do Conhecimento, escreva-nos ou ligue-nos e agende uma consulta com um de nossos sócios.



www.schedio.com.br
contato@schedio.com.br

Fone: (11) 3032-0662



ÍNDICE

1.
Definições

2.
**Processos da Gestão do
Conhecimento**

3.
Lições Aprendidas

4.
Boas Práticas

5.
Inovações

6.
Conclusões

Gestão do Conhecimento

1. Definições



Este e-Book documenta e padroniza a **Gestão do Conhecimento** de uma empresa de construção através do fluxo dos processos de Geração, Coleta, Armazenamento, Manutenção, Disseminação e Reutilização do Conhecimento.

Gestão do Conhecimento é um conceito que se fundamenta no processo de aprendizagem organizacional. Trata-se de um trabalho através do qual a empresa gera internamente (ou adota), absorve e reutiliza o conhecimento, visando buscar a excelência e alavancar seu desempenho operacional de modo eficiente.

A Gestão do Conhecimento fundamenta-se no princípio de que é economicamente mais vantajoso para a empresa reutilizar o conhecimento extraído de suas próprias experiências, da bagagem de conhecimentos tácito de seus Colaboradores e do conhecimento considerado adequado quando disponibilizado pelo ambiente

externo do que, a todo o momento, ter que redescobrir novas soluções para problemas sistêmicos e arcar com o ônus de repetir erros já cometidos anteriormente.

A Gestão do Conhecimento visa impactar positivamente o desempenho operacional e o incremento do Capital Intelectual da empresa, o que, por consequência se estende aos resultados financeiros e à sua valorização de mercado.

Além disso, a formalização das experiências, bem ou mal sucedidas, e das competências e habilidades adquiridas pelos Colaboradores durante seu aprendizado, acabam por permanecer e se enraizar dentro da empresa.

► **Capital intelectual** é o nome dado a toda a informação transformada em conhecimento que se agrega àqueles que uma empresa já possui. O Capital Intelectual é parte dos Ativos Intangíveis de uma empresa e é composto pelo conjunto de seus conhecimentos tácitos e explícitos, habilidades e atitudes individuais de seus Colaboradores, valores e cultura organizacional.

► **Conhecimento Tácito** é aquele que o indivíduo adquiriu ao longo de sua vida, fruto de seu aprendizado formal, compartilhamento de informações, experiências e vivências próprias. Geralmente o Conhecimento Tácito é difícil de ser formalizado ou explicado à outra pessoa, pois é subjetivo e inerente às habilidades de uma pessoa.

► **Conhecimento Explícito** é o conhecimento formal, claro, regrado, documentado e que já foi ou pode ser, codificado e armazenado de alguma forma através de alguma mídia.

Ele pode ser prontamente transmitido para outras pessoas. Pode ser formalizado em textos, desenhos, diagramas e documentos, assim como guardado em bases de dados ou publicações.

► **Conhecimento Corporativo.** Atualmente, a “Sociedade do Conhecimento” é caracterizada pelo crescente emprego do conhecimento como insumo para o desenvolvimento e como fator decisivo de sucesso para as organizações. Nesse contexto, o conhecimento é considerado um ativo precificável, adquirindo o status de recurso nobre para as empresas – o Conhecimento Corporativo.

As formas mais usuais de materialização do Conhecimento Corporativo são as **Lições Aprendidas**, as **Boas Práticas** e as **Inovações**. O Conhecimento Corporativo pode ser gerado internamente na empresa ou ser adotado a partir da disponibilização pelo ambiente externo.

► **Lições Aprendidas** resultam da experimentação seguida do aprendizado organizacional. Trata-se do conhecimento adquirido através da avaliação dos resultados obtidos (bem ou mal sucedidos), após o encaminhamento de uma solução para um problema e/ou oportunidade eventual que o Empreendimento abordou.

Lições Aprendidas oferecem direcionamentos práticos para o encaminhamento de problemas/oportunidades que possam ser sentidos de modo semelhante por outros Empreendimentos.

Lições Aprendidas contemplam dois enfoques de aprendizado: o positivo ou o negativo - recomendações a serem adotadas ou a serem evitadas, respectivamente;

O enfoque Positivo (Recomendações a serem adotadas e propagadas) diz respeito a abordagens que se mostraram adequadas, eficientes e/ou que proporcionaram ganhos

Ao Empreendimento;

O enfoque Negativo (Recomendações a serem evitadas) diz respeito a abordagens que se mostraram inadequadas, ineficientes, errôneas, e/ou que proporcionaram perdas ao Empreendimento.

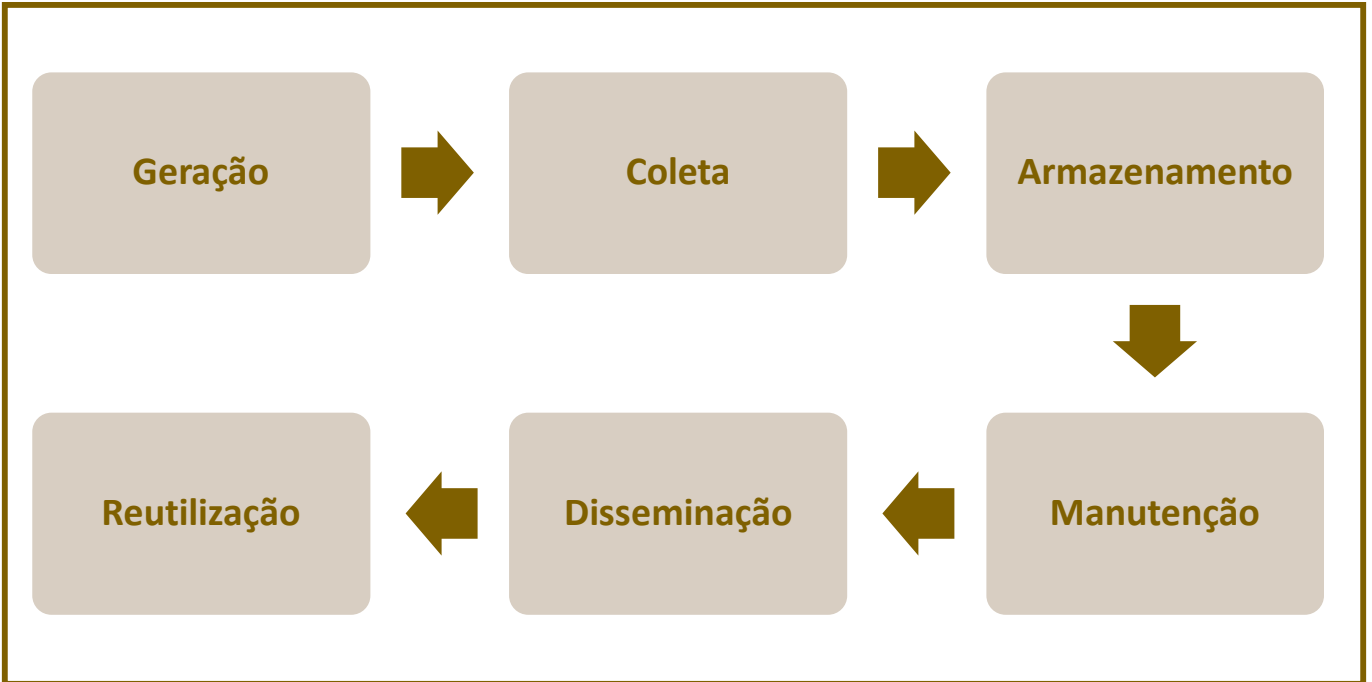
► **Boas Práticas** constituem condutas (práticas) técnicas e/ou gerenciais que foram reconhecidas por, comprovadamente, potencializarem melhores resultados. Boas Práticas resultam do entendimento e do amadurecimento conceitual e prático do conhecimento disponível, interna ou externamente à empresa. Boas práticas adotadas pela empresa são consideradas de uso opcional e não se confundem com processos e procedimentos formais da empresa.

► **Inovações** resultam do rompimento com os modelos de conhecimento vigentes (métodos ou técnicas) e pela proposição de novas formas de se pensar e agir.

Gestão do Conhecimento

2. Processos da Gestão do Conhecimento

Processos da gestão do Conhecimento padronizam o fluxo de geração, coleta, armazenamento, manutenção, disseminação e reutilização de novos conhecimentos, visando a sua incorporação à Cultura e a contabilização ao Capital Intelectual da empresa. Apesar de disporem de uma estrutura semelhante diferem na abordagem de **Lições Aprendidas**, **Inovações** e **Boas Práticas**.



▶ **Geração do Conhecimento.**

Consiste no modo como a empresa recomenda que o conhecimento seja produzido dentro dos empreendimentos.

▶ **Coleta do Conhecimento.**

Consiste no modo como a empresa recomenda que seja enviado e recebido o conhecimento gerado pelos Empreendimentos.

▶ **Armazenamento do**

Conhecimento Consiste da guarda apropriada do conhecimento recebido, aceito e incorporado no **Banco de Conhecimentos** da empresa. O Armazenamento do conhecimento é um dos diferenciais competitivos da empresa, uma vez que pode ser contabilizado como seu Capital Intelectual.

► **Manutenção do Conhecimento.** Visa garantir a integridade e a atualidade da informação incorporada pela empresa. As proposições técnicas, tecnológicas ou gerenciais que, num determinado momento, foram aceitas e passaram a compor o Banco de Conhecimentos da empresa, podem se depreciar com o tempo, necessitar de aprimoramentos e atualizações ou, até mesmo, se tornarem obsoletas.

► **Disseminação do Conhecimento.** O conhecimento armazenado no Banco de Conhecimentos da empresa deve ser divulgado e disseminado para que cumpra o objetivo de nivelar e alavancar a prática coletiva dos Colaboradores.

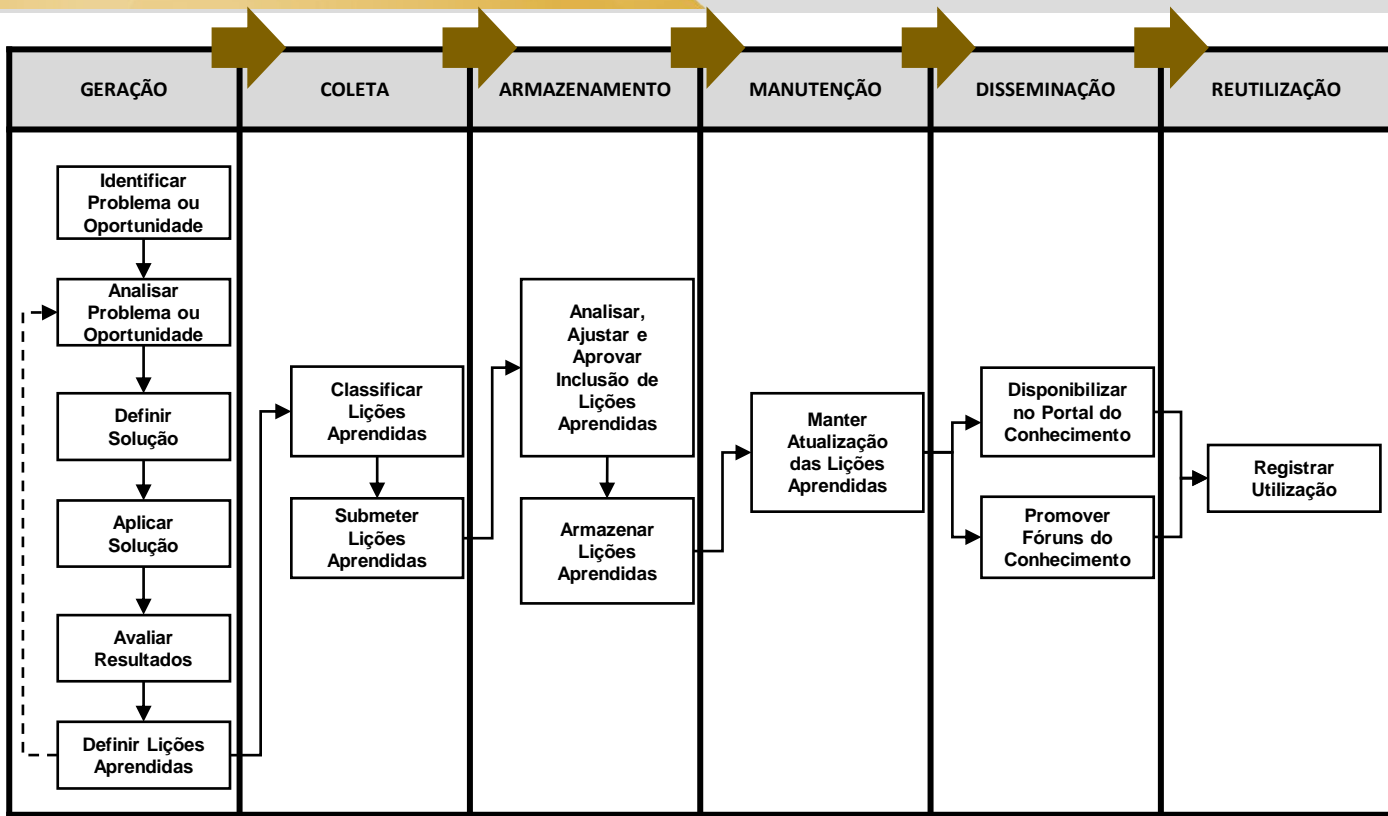
A criação de um **Portal do Conhecimento** e a promoção de **Fóruns periódicos de discussão** e nivelamento do conhecimento por área do conhecimento, são práticas recomendadas de disseminação do conhecimento da empresa.

► **Reutilização do Conhecimento.** O objetivo principal da Gestão do Conhecimento é, basicamente, propiciar a reutilização do conhecimento gerado (identificado e disseminado) possibilitando tratar, de modo mais efetivo, os problemas recorrentes e sistêmicos dos Empreendimentos sem que seja necessário reinventar soluções já tratadas e experimentadas. A reutilização do conhecimento permite a alavancagem do desempenho coletivo de toda a empresa, a partir dos acertos e erros cometidos por um Empreendimento.

O **Gestor do Banco de Conhecimentos** da empresa é o responsável por solicitar e manter as estatísticas de registro da reutilização do conhecimento disponibilizado pela empresa. Os Colaboradores individuais dos Empreendimentos são incentivados a reutilizar o conhecimento disponibilizado, ajustando-os e aprimorando-os.

Gestão do Conhecimento

3. Lições Aprendidas



A Geração (IDENTIFICAÇÃO) de Lições Aprendidas segue uma sequência clássica de atividades voltadas para a solução de problemas baseada no ciclo PDCA (Plan, Do, Check e Act). Diante de uma situação experimentada pelo Empreendimento, definida como um problema ou como uma oportunidade de melhoria, os Colaboradores responsáveis analisam a situação, definem e aplicam um encaminhamento

(solução) técnica ou gerencial e, posteriormente, acompanham e monitoram os resultados obtidos – que poderão resultar em consequências favoráveis ou desfavoráveis ao problema/oportunidade abordados.

A análise crítica da solução aplicada e os resultados obtidos, constitui a Lição Aprendida que os

Colaboradores acumularão como legado do aprendizado e que, se puder ser configurado como um conhecimento significativo e, se vier a ser aprovado, poderá ser compartilhado com os demais Colaboradores da empresa.

Lições Aprendidas, Inovações e Boas Práticas são COLETADAS de modo semelhante. O processo de coleta do conhecimento está desdobrado nas atividades de CLASSIFICAÇÃO e SUBMISSÃO, pelos quais se requer que o conhecimento seja classificado de acordo a Estrutura de Classificação do Conhecimento (taxonomia) adotada pela empresa, esteja acompanhado de anexos ilustrativos que apoiem a documentação da lógica do aprendizado, tais como fotos, vídeos, áudios, etc. e que seja submetido, através do Portal do Conhecimento, ao Gestor do Banco de Conhecimentos da empresa.

Lições Aprendidas, Inovações e Boas Práticas são

ARMAZENADAS de modo semelhante. O processo de Armazenamento está desdobrado nas atividades de ANÁLISE, AJUSTE e APROVAÇÃO da inclusão do conhecimento no Banco de Conhecimento da empresa e do ARMAZENAMENTO da informação em si.

Nem todo conteúdo enviado será, necessariamente, considerado um conhecimento a ser armazenado e compartilhado pela empresa. Apenas o conhecimento considerado relevante será escolhido para compor o Banco de Conhecimentos da empresa.

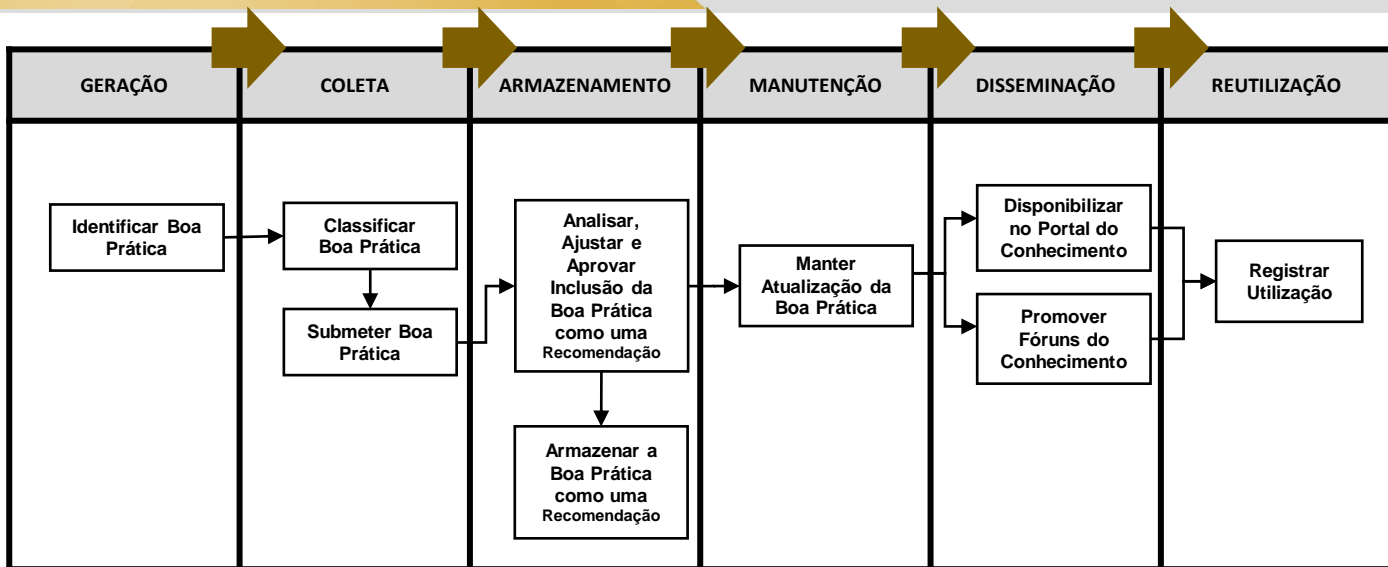
As três formas básicas de expressão do Conhecimento Corporativo (Lições Aprendidas, Inovações e Boas Práticas) respondem de forma semelhante ao processo de MANUTENÇÃO do conhecimento que será, continuamente, reclassificado no Banco de Conhecimentos de acordo com a nomenclatura: ATIVO ou INATIVO.

O Portal do conhecimento é o principal meio de disseminação do conhecimento adotado pela empresa, nas suas formas usuais (Lições Aprendidas, Inovações e Boas Práticas). O seu conteúdo deve ser atualizado continuamente e a sua navegação ser simples e rápida, de modo a motivar todos os Colaboradores da empresa a acostumarem-se a navegar rotineiramente por seu conteúdo.

Os Fóruns Internos de Compartilhamento de Conhecimentos são um meio presencial de disseminação do conhecimento e, portanto, mais direto e personalizado. Cada Área do Conhecimento, representada por alguns níveis e/ou ramos da Estrutura Analítica de Classificação do Conhecimento (taxonomia), será passível de dispor de um fórum.

Gestão do Conhecimento

4. Boas Práticas



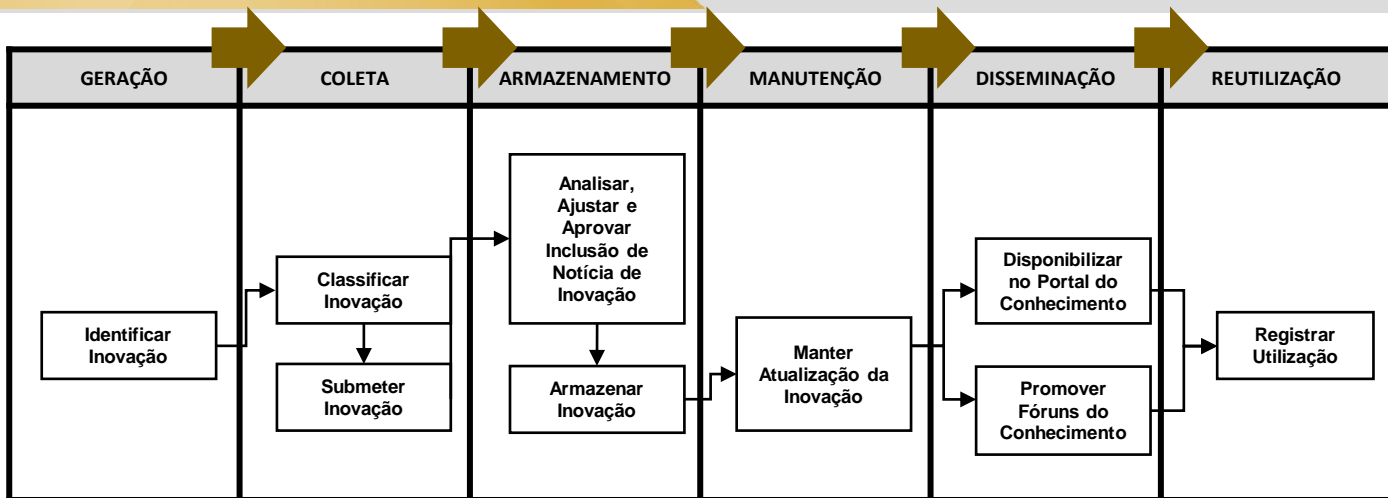
A Geração (IDENTIFICAÇÃO) de Boas Práticas decorre do entendimento e do amadurecimento conceitual e prático do conhecimento disponível, interna ou externamente à empresa. Qualquer Colaborador será incentivado a identificar condutas (práticas) técnicas e/ou gerenciais que, comprovadamente, produzam melhores resultados e que têm potencial para se transformar em recomendações internas opcionais, bem como, posteriormente, em documentação normativa obrigatória da empresa: políticas, normas, procedimentos, diretrizes e/ou parâmetros.

Os modos mais usuais de identificação de Boas Práticas resultam de:

- LIÇÕES APRENDIDAS replicadas e comprovadas;
- INOVAÇÕES experimentadas pelo mercado e já comprovadas;
- Vivências anteriores, notadamente comprovadas, dos Colaboradores da empresa, oriundas das BOAS PRÁTICAS adotadas em outros Empreendimentos e/ou outras empresas;
- Estudo conceitual e adaptação de literatura específica dirigida (técnica ou gerencial).

Gestão do Conhecimento

5. Inovações



Inovações podem ser propostas dentro ou fora da empresa. Dependendo de seu posicionamento estratégico uma empresa pode decidir investir em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) internamente e liderar as mudanças ou, simplesmente, pode aguardar que uma inovação se consolide pelo mercado antes de adotá-la, evitando os riscos da adoção precoce das novidades.

No primeiro caso, a inovação surge de suas pesquisas formais realizadas.

No segundo caso, a incorporação de inovações passa a ser dependente das “descobertas externas” feitas

pelos Colaboradores da empresa e de sua vontade de compartilhar com os demais colegas. Essas “descobertas externas” podem ser originadas na literatura específica, no atendimento a seminários, encontros, fóruns de discussão, nos materiais de divulgação de fornecedores, no processo formal de benchmarking com empresas do mesmo segmento, etc. e podem se materializar na forma de endereços na internet aberta, textos e documentos publicados, estudos de casos divulgados, figuras, etc.

Gestão do Conhecimento

6. Conclusões

A capacidade de aprender continuamente, disseminando e reutilizando o conhecimento (Lições Aprendidas, Boas Práticas ou de Inovações) gerado internamente e/ou adotado nos Empreendimentos é um de seus grandes diferenciais competitivos que impacta positivamente o desempenho operacional e o incremento do Capital Intelectual da empresa de construção, com desdobramentos positivos nos seus resultados financeiro e no seu valor de mercado (Ativo Intangível).

Investir na gestão do conhecimento é condição necessária para a manutenção da posição competitiva de uma empresa de construção.



Alonso Mazini Soler. Estatístico. Doutor em Engenharia de Produção pela Escola Politécnica da USP - alonso.soler@schedio.com.br

Leonardo Freitas. Executivo de Automação da Indústria da Construção, PMP e MBA em Gerenciamento da Informação – lvfrts@gmail.com



SCHÉDIO
ENGINEERING

Av. Queiróz Filho, 1700, Torre D Sala 601
Vila Leopoldina - São Paulo/SP | CEP: 05319-000

Tel: (11) 3032-0662