



# Como implementar uma cultura de compartilhamento de conhecimento em sua organização



# Índice

Panorama

02

Capítulo 1

Captação de conhecimento: definição e desafios

03

Capítulo 2

Compartilhamento de conhecimento: definição, benefícios e principais desafios

05

Capítulo 3

De que forma as empresas podem criar uma cultura de compartilhamento de conhecimento?

08

Capítulo 4

Implementação de uma abordagem de aprendizagem gerada por funcionários para compartilhamento de conhecimento

11

Capítulo 5

O futuro do compartilhamento de conhecimento

15

# Panorama

Durante séculos, civilizações conseguiram transmitir conhecimento, sistemas de valores e sabedorias de geração para geração, graças a narrativas, provérbios e códigos de conduta na forma de textos religiosos. Como podemos, então, fazer o mesmo hoje com os valores e conhecimentos de sua organização para influenciar o comportamento dos funcionários?

Os funcionários são os maiores recursos de uma organização. Eles trazem conhecimento e experiência. Encorajá-los a compartilhar esses conhecimentos, adquirir novos e crescer deve estar no cerne de qualquer organização de sucesso. Afinal, todos saem ganhando quando você promove uma cultura de compartilhamento de conhecimento, pois todos os funcionários aprendem e contribuem em um ritmo muito mais rápido. No entanto, o compartilhamento de conhecimento só é possível quando duas condições são supridas:

- A empresa promove uma cultura de criatividade, colaboração e comunicação aberta. Isso garante que os funcionários se sintam incentivados e à vontade para compartilhar seus conhecimentos com seus colegas. Na Easygenerator, chamamos isso de Aprendizagem Gerada por Funcionários.
- A empresa viabiliza um processo de gestão de conhecimento sólido, a fim de captar e disseminar o conhecimento. Esse processo permite que as organizações criem uma base de conhecimento, dando aos funcionários acesso direto a conteúdos didáticos de qualidade.

Para empresas, compartilhar conhecimento significa melhorar o processo de decisão, otimizar a eficiência de colaboradores e um aperfeiçoamento profissional mais rápido, uma vez que o conhecimento organizacional está disponível para todos os funcionários. Isso permite que eles aprendam e pratiquem no trabalho, sem depender de sessões de treinamento elaboradas da equipe de Treinamento e Desenvolvimento (T&D).

De um modo geral, o compartilhamento de conhecimento pode ser feito de várias maneiras. Funcionários experientes podem organizar workshops, fazer apresentações, usar ferramentas digitais online etc. Além disso, o conteúdo de treinamento informal, isto é, o conhecimento, pode ser compartilhado por e-mail, por meio da intranet corporativa ou por plataformas de e-learning dentro da organização.

A aprendizagem gerada por funcionários é um dos melhores modelos para implementar o compartilhamento de conhecimento em escala organizacional. Mas, para que seja bem-sucedida, as empresas devem selecionar ferramentas de e-learning simples e intuitivas. Isso permitirá que qualquer funcionário crie conteúdo de aprendizagem de forma rápida e eficiente, com base em sua própria experiência e especialização – sem precisar de uma formação em design instrucional.

Neste e-book, ajudaremos gerentes corporativos e profissionais de T&D a mobilizar e aproveitar seus conhecimentos internos utilizando a aprendizagem gerada por funcionários. Começaremos explicando os princípios básicos, as melhores práticas, os desafios e as vantagens do compartilhamento de conhecimento, bem como casos de uso prático. Depois, mostraremos medidas de reconhecida eficiência para introduzir a aprendizagem gerada por funcionários em sua organização e como cultivar uma cultura de compartilhamento de conhecimento.

## Capítulo 1

# Captação de conhecimento: definição e desafios

Antes de nos aprofundarmos na relevância da captação de conhecimento para organizações, vamos definir alguns conceitos-chave que nortearão nossa discussão:

**Conhecimento:** No contexto organizacional, o conhecimento se refere à assimilação de fatos, informações, entendimento e consciência adquiridos por um funcionário por meio de experiências práticas e educativas.

**Captação de Conhecimento:** É o processo de obter, codificar e registrar o conhecimento para uso posterior. Esse processo pode incluir apresentações, narrativas, checklists, Procedimentos Operacionais Padrão (POPs), análises de causa e efeito, correlações etc. O conhecimento organizacional também pode ser captado e codificado extraindo insights sobre fatos essenciais e descrevendo metodologias, conselhos e regras, advertências, perigos e áreas problemáticas.

## Conhecimento Explícito, Implícito e Tácito

Para entender melhor os desafios da captação e do compartilhamento de conhecimento, vamos analisar os diferentes tipos de conhecimento encontrados em qualquer organização:

Tipo	Descrição
Conhecimento Explícito	<p>O conhecimento explícito é a informação documentada, armazenada e compartilhada. Ele pode servir como um recurso para os outros explorarem. Esse tipo de conhecimento pode ser mais facilmente codificado e disposto como procedimentos a serem seguidos para implementação.</p> <p>Alguns exemplos são planilhas de dados da empresa, livros da empresa, relatórios de pesquisa etc.</p>
Conhecimento Implícito	<p>O conhecimento implícito deriva da aplicação prática do conhecimento explícito registrado/armazenado. Em outras palavras, o conhecimento explícito se torna conhecimento implícito ao ser implementado.</p> <p>Por exemplo, as melhores práticas compiladas por um funcionário a partir de sua própria experiência na aplicação de um procedimento documentado.</p>
Conhecimento Tácito	<p>O conhecimento tácito é semelhante ao conhecimento implícito, mas se trata de um know-how muito mais experimental que os funcionários obtêm por meio de suas próprias aprendizagens e reflexões. Ele está enraizado no contexto e é difícil de expressar, comunicar ou transferir.</p> <p>O conhecimento tácito também pode ser entendido como a aplicação do conhecimento implícito específico da empresa.</p> <p>Um bom exemplo é andar de bicicleta. Como explicar como andar de bicicleta? Como esse conhecimento geralmente se encontra na cabeça do funcionário, é difícil de codificá-lo.</p>

# Os desafios de captar conhecimento tácito em organizações

Como é difícil de formular, expressar e descrever o conhecimento tácito para outras pessoas, ele pode ser disseminado apenas através do “aprender fazendo”. O conhecimento tácito normalmente está conectado a diferentes experiências adquiridas em momentos distintos e fica, de certa forma, inativo até que seja ativado por uma ideia ou um problema. Por isso, pode ser até difícil de identificá-lo em um primeiro momento.

No entanto, apenas porque é difícil transferir conhecimento tácito, não significa que é impossível. Na verdade, existem muitas maneiras de captar e transferir o conhecimento tácito dentro de organizações. Por exemplo, o know-how pode ser transferido por meio de programas de aprendizagem, treinamento ou estágio. Isso é feito rotineiramente por estudantes de medicina ou cadetes que fazem turnos ou ficam de guarda com funcionários mais experientes. Além de "aprender fazendo", os novos funcionários podem observar, fazer perguntas, ser corrigidos ou até mesmo repreendidos, se necessário. No entanto, não é possível transferir todo o conhecimento tácito dos funcionários seniores para os outros. Além da complexidade do processo, obter êxito ao transferir conhecimento tácito também depende fortemente dos alunos, pois eles precisam estar muito envolvidos no processo de aprendizagem para que este seja bem-sucedido.

A captação de conhecimento e o compartilhamento de conhecimento fazem parte do mesmo quebra-cabeça, que é iniciado pelo primeiro. Na etapa da “captação”, o conhecimento é transformado de tácito em explícito, antes de ser “compartilhado” com os funcionários.

# Compartilhamento de conhecimento: definição, benefícios e principais desafios

Agora que entendemos como captar os diferentes tipos de conhecimento organizacional, vamos discutir como compartilhar conhecimento e entender como você pode implementar isso no local de trabalho.

Como Lew Platt, ex-CEO da Hewlett-Packard, disse uma vez: “Se a HP soubesse aquilo que a HP sabe, seríamos três vezes mais produtivos”.

O conhecimento pode ser uma vantagem competitiva fundamental para as organizações e, se aplicado de maneira eficaz, pode atuar como um dos principais fatores de sucesso nas empresas.

## O que é compartilhamento de conhecimento?

O compartilhamento de conhecimento é a troca de informações, experiências ou habilidades. Com uma gestão e ferramentas adequadas, os funcionários conseguem efetivamente aplicar o compartilhamento de conhecimento e aproveitar a experiência uns dos outros. As organizações que transferem o conhecimento de forma eficiente são mais produtivas e mais propensas a sobreviver em relação às que não o fazem.

## Estudo de Caso:



### Como a Sodexo implementou uma cultura de compartilhamento de conhecimento para enfrentar as restrições de recursos

Em indústrias competitivas de ritmo acelerado, como o serviço de alimentação e a gestão de instalações, treinar os funcionários é um desafio. Esse desafio se torna ainda maior para empresas do tamanho da Sodexo, que possui mais de 400.000 funcionários de mais de 130 nacionalidades. Frequentemente, o grande volume de solicitações regionais deixava a equipe global de T&D com prejuízo, e traduzir os materiais era um processo caro e demorado.

Ao adotar uma abordagem de compartilhamento de conhecimento que permitia aos especialistas no assunto captar o conteúdo no momento certo e em nível regional, a Sodexo conseguiu atender a mais solicitações de treinamento local. A empresa agora consegue criar módulos de aprendizagem 22 vezes mais rápido e 42 vezes mais barato do que quando usava designers instrucionais, liberando recursos para agregar valor em outras partes da empresa. Saiba mais sobre a história da Sodexo.

A gestão do conhecimento oferece uma vantagem competitiva às organizações voltadas para o futuro. O conhecimento compartilhado pelos funcionários tem base em suas próprias experiências reais de trabalho, tornando-o relevante para os negócios. Ao criar uma base de conhecimento ágil e responsiva com atualizações contínuas, a organização mantém o conhecimento em sintonia com as condições reais do mercado. No entanto, as ferramentas certas devem ser fornecidas para que a captação e o compartilhamento de conhecimento gerado por funcionários consigam se sustentar.

# Como enfrentar os desafios do compartilhamento de conhecimento em organizações

Embora o compartilhamento de conhecimento possa desbloquear e mobilizar um conhecimento interno que ficaria isolado, esse compartilhamento não acontece sem alguns desafios. Esses desafios são principalmente intrínsecos e exigem que as organizações entendam a importância do compartilhamento de conhecimento, promovendo uma cultura aberta, incentivadora e colaborativa para mitigar os problemas desde o início.

## ● **Falta de tempo**

Os funcionários são especialistas em suas próprias funções e trabalham com agendas lotadas para cumprir prazos importantes. Como resultado, é possível que não estejam dispostos a gastar seu tempo participando de atividades de compartilhamento de conhecimento, além de seu trabalho principal. Portanto, as equipes de T&D devem facilitar o máximo possível para os funcionários, removendo quaisquer barreiras ao compartilhamento de conhecimento, tais como ferramentas complexas e processos tediosos que complicam um processo simples. Da mesma forma, é importante que os gerentes priorizem o compartilhamento do conhecimento e aloquem tempo na agenda de seus funcionários para isso. Por exemplo, agendando uma sessão semanal de compartilhamento de conhecimento ou permitindo que os funcionários tenham tempo para criar e compartilhar seu conteúdo de aprendizagem.

## ● **Falta de motivação**

Os funcionários podem não sentir motivação para compartilhar seu know-how por não entenderem o que vão ganhar com isso. No entanto, ao demonstrar os benefícios do compartilhamento de conhecimento (como seu custo-benefício, rápida expansão e melhor relacionamento entre funcionários), as equipes de T&D podem aumentar a adesão dos funcionários e cultivar uma cultura de compartilhamento de conhecimento em sua organização.

## ● **Resistência a mudanças**

Se seus funcionários não estão acostumados a desempenhar um papel ativo na estratégia de T&D de sua organização, eles podem hesitar na hora de começar a compartilhar seus conhecimentos. Além disso, se promover uma cultura de compartilhamento de conhecimento significa receber novas tarefas e responsabilidades, os funcionários podem resistir ao impacto que isso pode ter em suas rotinas diárias. Escolher metas de compartilhamento de conhecimento bem específicas e direcionadas é a melhor maneira que as organizações têm de envolver a todos. Identifique temas importantes para o compartilhamento de conhecimento, incentive os funcionários por meio do reconhecimento e crie um ambiente propício para uma comunicação transparente e aberta.

## ● **Falta de participação**

Outro problema comum que muitas empresas enfrentam ao tentar implementar uma cultura de compartilhamento de conhecimento é que seus funcionários não se voluntariam imediatamente a participar e compartilhar seus conhecimentos. Isso geralmente acontece porque os funcionários acreditam genuinamente que não são especialistas no assunto ou então sentem que estão muito ocupados para contribuir com o compartilhamento de conhecimento. Para aumentar a participação, os gerentes e as equipes de T&D podem incentivar os funcionários usando ferramentas de comunicação interna, para mostrar o conteúdo de aprendizagem gerada por funcionários, fornecendo o devido reconhecimento aos responsáveis.

## ● **Ferramentas complicadas**

Ferramentas de autoria de e-learning excessivamente complicadas e com software ultrapassado podem impedir muitos funcionários de criar conteúdo de treinamento. Felizmente, hoje em dia você pode escolher entre diversas ferramentas de e-learning, o que facilita a busca pela que melhor se adapte às necessidades da sua organização.

## ● **Ansiedade com a estabilidade no emprego**

Em um ambiente de trabalho altamente competitivo, alguns funcionários experientes podem acumular conhecimento para manterem suas vantagens. Fazer com que esses funcionários se sintam valorizados é uma boa maneira de convencê-los a compartilhar seus conhecimentos ao mesmo tempo que alivia suas inseguranças.

# Por que o compartilhamento de conhecimento é importante para as organizações?

A essa altura, parece óbvio que ter funcionários intercambiando o que sabem uns com os outros permite que eles trabalhem com mais eficiência. Afinal, quando os funcionários têm acesso a tudo o que seus colegas sabem, há muito conhecimento do qual toda a organização se beneficia:



## Economiza tempo e dinheiro

Na ausência de compartilhamento de conhecimento, tanto as empresas quanto os funcionários podem perder oportunidades valiosas. Por exemplo, quando os funcionários não são incentivados a compartilhar seus conhecimentos com os colegas, as lições aprendidas não serão codificadas nos POPs. Ou seja, os funcionários precisarão “reinventar” constantemente o círculo de conhecimento (isto é, o POP ausente), perdendo assim tempo e esforços. Mas não são apenas os funcionários que saem perdendo: as organizações também perderão o benefício de ter o conhecimento pelo qual já pagaram. E ainda mais importante, quando os funcionários saem da empresa e levam o conhecimento com eles, as organizações podem perder a vantagem competitiva que conquistaram ao longo dos anos.

Além disso, empresas economizam muito tempo, esforço e dinheiro ao criar conteúdo de aprendizagem internamente – principalmente quando comparado a outras formas de criação de conteúdo de treinamento, como fornecedores terceirizados ou uma equipe centralizada de T&D.



## Aumenta a produtividade dos funcionários

O conhecimento prático compartilhado pelos funcionários é extraído de suas próprias experiências de trabalho, facilitando também a aplicação desse conhecimento pelos colegas. Como resultado, o compartilhamento de conhecimento ajuda a melhorar o desempenho, a eficiência, o conjunto de habilidades e o know-how de negócios desses funcionários, impactando diretamente no desempenho organizacional.



## Favorece o desenvolvimento e a satisfação dos funcionários

Quando o conhecimento é compartilhado com novos funcionários, eles aprendem mais rápido e começam a contribuir com a sua organização em um ritmo mais acelerado. Eles também ficam confiantes com seu desempenho no trabalho, melhorando assim sua satisfação profissional. Os colegas mais experientes se sentem respeitados e admirados por poderem compartilhar conhecimento, o que também melhora a comunicação e a coesão interna.



## Reduz a rotatividade de funcionários e os efeitos da “fuga de cérebros”

Quando funcionários experientes são encorajados a compartilhar seus conhecimentos internamente, as organizações são capazes de manter a vantagem competitiva que adquiriram ao longo dos anos. Por um lado, uma cultura de compartilhamento de conhecimento faz com que os funcionários se sintam mais valorizados no trabalho, melhorando assim a retenção geral de colaboradores – ou seja, é menos provável que seus funcionários mais qualificados abandonem os cargos. Pelo outro lado, quando as organizações perdem funcionários experientes, elas não precisam se preocupar em perder o conhecimento deles, pois isso foi continuamente compartilhado dentro da organização.



# De que forma as empresas podem criar uma cultura de compartilhamento de conhecimento?

Para captar e compartilhar conhecimento em organizações, as empresas precisam primeiro criar uma cultura que incentive os funcionários a identificar lacunas de conhecimento e registrar seu know-how para resolvê-las. As empresas podem fazer isso promovendo uma mentalidade de crescimento e incentivando os líderes a facilitarem a transferência de conhecimento dentro de suas equipes. Aqui estão algumas ideias práticas para promover uma cultura de compartilhamento de conhecimento em sua organização:

### 1. Incentive a interação social

Bate-papos em bebedouros podem ser uma fonte inestimável de troca de ideias e conhecimento. Além disso, é mais provável que os funcionários se adaptem, mudem e aprendam quando interagem uns com os outros. Assim, fomentar uma cultura empresarial em que os funcionários são incentivados a interagir uns com os outros regularmente pode ajudar a sua equipe a aprender e adquirir conhecimento por meio de reuniões e conversas informais.

### 2. Lidere dando o exemplo

Como gerente, você tem uma forte influência sobre a sua equipe. Suas ações falam mais alto que suas palavras. Por isso, é importante não apenas dizer à sua equipe para compartilhar conhecimento, mas também mostrar a eles que você mesmo está fazendo isso. Frequentemente, você será a primeira pessoa em sua equipe a receber novos conhecimentos (sobre o lançamento de um produto futuro, atualizações nas políticas da empresa, entre outros). Seja transparente sobre informações como essas. Compartilhe o que você sabe e crie uma troca aberta, em que a sua equipe se sinta à vontade para abordar você e fazer perguntas. Isso define o tom da cultura de compartilhamento de conhecimento que você está tentando estabelecer.

### 3. Obtenha as histórias dos funcionários

Histórias são formas poderosas de captar causa e efeito. Elas nos permitem transmitir experiências pessoais que, de outra forma, seriam difíceis de documentar e padronizar. Essas histórias podem ser obtidas de duas maneiras: informalmente, ao socializar no trabalho; ou mais formalmente, incentivando os funcionários a criarem materiais de aprendizagem (como um curso de e-learning) sobre a história deles.

### 4. Incentive o compartilhamento de conhecimento com recompensas

Muitas pessoas consideram o compartilhamento de conhecimento gratificante por natureza, e o prestígio de ser reconhecido como um especialista geralmente é suficientemente recompensador. No entanto, uma parcela significativa de funcionários precisa de incentivos tangíveis para se sentir estimulados a contribuir. Mostre aos funcionários o que eles podem ganhar com isso e dê os créditos pelo conhecimento que estão compartilhando.

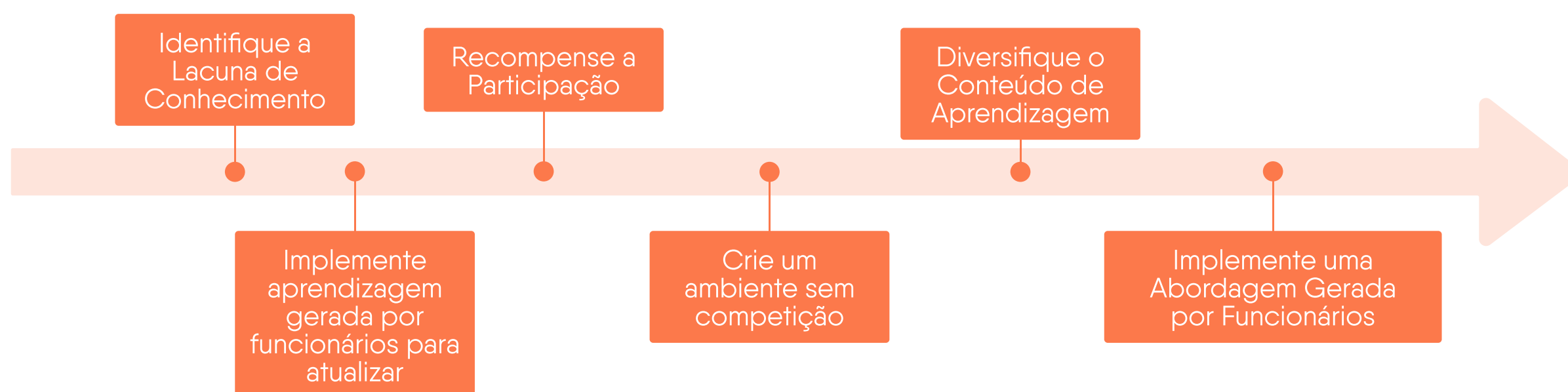
5.

## Estabeleça o processo

A criação de um processo de compartilhamento de conhecimento começa identificando os objetivos do processo, alinhando-os com os principais acionistas e planejando a infraestrutura de suporte. Isso inclui selecionar as ferramentas, os sistemas e as plataformas necessárias para facilitar o processo, bem como planejar como o conhecimento será obtido, revisado e distribuído.

## Melhores práticas de compartilhamento de conhecimento

Compartilhar conhecimento com os alunos pode reduzir os custos de treinamento e melhorar a produtividade, e isso é essencial para a capacidade da organização de manter a vantagem competitiva. Para obter esses benefícios, no entanto, você precisa conhecer algumas das melhores práticas para implementar uma cultura de compartilhamento de conhecimento em sua organização:



### ● **Compartilhe conhecimentos relevantes e valiosos identificando as lacunas de aprendizagem**

Um questionário ou uma pesquisa de opinião pode ser um bom ponto de partida para identificar lacunas de conhecimento em sua organização. Ao convidar os funcionários para fazerem parte da análise de lacunas, você poderá gerar adesão instantânea. Uma vez identificadas as lacunas de conhecimento, o treinamento deve ser desenvolvido para resolvê-las. À medida que essas lacunas de treinamento forem sendo preenchidas, sua equipe de T&D poderá refletir sobre as áreas que precisam ser expandidas. Esse processo contínuo garante que os funcionários possam contribuir e ter um desempenho mais eficaz e eficiente.

### ● **Mantenha o conhecimento compartilhado atualizado**

Existe uma necessidade constante de continuar aprimorando as melhores práticas e políticas com base na experiência e no conhecimento de seus funcionários. Os funcionários devem ter, desde o início de sua função, uma compreensão clara sobre a assimilação, modificação e atualização de manuais de operação corporativa, políticas, POPs e outros materiais de treinamento. Escolher uma ferramenta de e-learning simples de usar permite que as organizações consigam registrar o conhecimento de forma mais eficiente, mantendo o conhecimento organizacional atualizado. Ferramentas muito complexas podem desmotivar os funcionários a atualizarem o conteúdo do treinamento que desenvolveram.

### ● **Recompense a participação e comemore as conquistas**

Ver colegas de trabalho sendo reconhecidos por suas contribuições de compartilhamento de conhecimento pode encorajar muitos funcionários a também contribuir. Ao serem reconhecidos dessa

forma, os funcionários também se sentem orgulhosos e com um senso de propósito. Este é um ciclo virtuoso que deve ser cultivado por lideranças corporativas e equipes de T&D. Nomear colegas para responsabilidades adicionais, informar a outras pessoas sobre suas contribuições e reconhecê-las publicamente em fóruns abertos ajuda bastante a motivar os funcionários a compartilhar seus conhecimentos.

- **Crie um ambiente sem competição**

A concorrência dentro de uma organização pode gerar obstáculos para a criação, o acúmulo e a disseminação de conhecimento. É importante que os gerentes estejam cientes desses desafios e incorporem o que conhecemos como o Toyota Way: respeitar os outros e cooperar com todos os tipos de pessoas. Esse tipo de cultura empresarial é essencial para que o compartilhamento de conhecimento funcione de maneira eficaz. E isso pode ser feito de diversas maneiras: criando um ambiente em que ninguém precisa se preocupar com suas limitações ou perspectivas de emprego futuras; implementando processos de trabalho que incentivem o diálogo e o trabalho em equipe; definindo metas de grupo para incentivar a interdependência positiva; e promovendo o conceito de trabalho em equipe para aumentar as responsabilidades compartilhadas e a tomada de decisões conjuntas.

- **Diversifique os tipos de conteúdo de aprendizagem**

A aprendizagem ocorre quando indivíduos experientes disponibilizam seus aprendizados para outras pessoas de uma organização em reuniões informais (como o ocasional bate-papo no bebedouro) e em momentos formais de aprendizagem facilitados pelos processos de gerenciamento de conhecimento. Isso pode incluir reuniões de pré-briefing e debriefing, cafés de conhecimento, rodas de conversa, assistências aos colegas, comunidades de prática e reuniões municipais. Para ajudar nesses processos, os funcionários podem usar diferentes tipos de materiais de treinamento, como checklists, vídeos, podcasts, POPs e testes para compartilhar o know-how.

# Implementação de uma abordagem de aprendizagem gerada por funcionários para melhor compartilhamento de conhecimento

O compartilhamento de conhecimento é um ciclo autossustentado, no qual o conhecimento flui do funcionário para a organização e/ou para novos funcionários, voltando para a organização assim que os novos funcionários obtiverem o conhecimento e o impulso inicial necessários. O ciclo se repete com novos conhecimentos mais alinhados com as necessidades do mercado. Nesse ciclo, é comum o compartilhamento entre colegas de trabalho – chamamos isso de Aprendizagem Gerada por Funcionários.

Em uma configuração tradicional, a equipe de T&D conduz o processo de criação de conteúdo didático com a ajuda de um designer instrucional, que entrevista os funcionários para coletar seus conhecimentos. Juntos, eles usam o conhecimento dos funcionários para estruturar um curso, que depois enviam de volta aos funcionários para revisão. Esse processo costuma se repetir algumas vezes antes que o conteúdo esteja pronto para publicação, muitas vezes gerando um custo significativo de tempo e dinheiro.

Em uma abordagem de aprendizagem gerada por funcionários, os colaboradores são capacitados e motivados a criar seu próprio conteúdo de treinamento, permitindo que a equipe de T&D acelere o processo de criação a um custo muito menor. Para criar e manter um conteúdo didático com aprendizagem gerada por funcionários, você precisará apenas de alguns especialistas no assunto e de iterações antes que um curso esteja pronto para ser publicado.

Assim, as várias fases de compartilhamento de conhecimento, como captação, transferência e atualização de conteúdo, são perfeitamente incluídas na abordagem de aprendizagem gerada por funcionários, pois a equipe de T&D se une aos especialistas no assunto para gerenciar o processo de compartilhamento de conhecimento no negócio.

## Benefícios de uma abordagem de aprendizagem gerada por funcionários

Se você deseja promover o compartilhamento de conhecimento em sua organização, existem alguns benefícios em implementar uma abordagem de aprendizagem gerada por funcionários:

1.

### Promove uma cultura de aprendizagem

A aprendizagem gerada por funcionários incentiva a aprendizagem entre colegas de trabalho, a coesão e a cooperação entre os funcionários. O constante yin-yang da troca de conhecimento entre especialistas e novos contratados ajudam a atualizar o conhecimento organizacional e promover uma cultura de aprendizagem corporativa. Além disso, cada funcionário agora é responsável por seu próprio aprendizado, crescimento e progresso. Isso pode resultar em uma vantagem competitiva única em termos de aquisição e desenvolvimento de talentos para as organizações.

2.

### Resolve solicitações regionais

As equipes de T&D podem aproveitar a aprendizagem gerada por funcionários dando aos departamentos regionais a oportunidade de criar suas próprias soluções de aprendizagem e compartilhar o conhecimento específico da região. Em vez de recusar solicitações de treinamento, as equipes de T&D podem oferecer uma solução bem amparada para ajudar a atender a essas solicitações, enquanto mantêm o foco em iniciativas globais.

### 3. Diminui o tempo de entrada no mercado

Ao colocar a criação de conteúdo nas mãos dos funcionários (especialistas no assunto), os cursos podem ser criados de maneira mais rápida e eficaz. Não há mais a necessidade de trabalhar intensamente com parceiros externos para que a equipe de T&D possa compartilhar informações e conhecimentos. Ao limitar essas dependências, o conteúdo de treinamento pode ser criado e compartilhado em um ritmo muito mais rápido. Como resultado, mais conteúdo e conhecimento estarão disponíveis dentro da sua organização.

### 4. Atenua o orçamento da equipe de T&D

Com a aprendizagem gerada por funcionários, tudo é feito internamente e há uma dependência menor de fornecedores externos, diminuição na contratação de membros para a equipe de T&D ou na compra de ferramentas caras de design instrucional. A aprendizagem gerada por funcionários diminui a carga de trabalho da equipe de T&D, pois o conteúdo de e-learning pode ser criado internamente pelos especialistas no assunto, economizando custos significativos para a organização.

### 5. Faz mais utilizando menos

A equipe de T&D agora pode realizar mais coisas. Uma vez que os funcionários estiverem bem treinados na criação de seu próprio conteúdo, a equipe T&D pode assumir um papel mais de apoio. Isso não apenas ajuda a gerenciar o fluxo de trabalho com mais eficiência, mas também sobra mais tempo para se concentrar em projetos de treinamento estratégico.

## Como implementar uma abordagem de aprendizagem gerada por funcionários

O lançamento de qualquer nova intervenção de aprendizagem começa com uma mudança de mentalidade dos principais acionistas. Como a aprendizagem gerada por funcionários é uma abordagem bottom-up, ela também é um aperto de mão de três vias entre os líderes empresariais, a equipe de T&D e os funcionários (especialistas no assunto).

Vamos conhecer as principais etapas que você deve considerar ao planejar um projeto de aprendizagem gerada por funcionários em sua organização:

### 1. Comece aos poucos, mas seja estratégico

Identifique as possibilidades de treinamento em assuntos que os funcionários já têm o conhecimento necessário para que possam eles mesmos criar conteúdo de aprendizagem. Os melhores exemplos geralmente são situações em que os funcionários já identificaram as melhores práticas informais, mas precisam ser compartilhadas com mais colegas de trabalho. Portanto, seja estratégico e identifique pontos que podem ser facilmente abordados pelos seus melhores funcionários.



#### Dica profissional

Comece aos poucos e mostre o sucesso inicial aos investidores para continuar recebendo o apoio deles.

2.

## Identifique os escolhidos

Dentro da sua organização, procure funcionários que não apenas tenham experiência, mas também um desejo de compartilhar seus conhecimentos. Atribua o problema empresarial a eles e motive-os a criar conteúdo de treinamento com exemplos positivos. Incentive-os a confiar em suas próprias competências e lembre-os da importância de compartilhar conhecimento.



### Dica profissional

Forneça um feedback adequado e esteja disponível para ouvir os especialistas no assunto.

3.

## Forneça ferramentas e orientações

Os especialistas no assunto não têm tempo ou conhecimento para criar um curso estruturado de e-learning. Portanto, esteja ciente de que, quando se trata de materiais de treinamento, muitos especialistas podem criar um conteúdo abaixo do padrão, não querendo criar nada devido a ferramentas de autoria complexas ou recorrer instintivamente a uma apresentação de PowerPoint. Dessa forma, é essencial que a equipe de T&D:

- Forneça uma breve orientação sobre as melhores práticas didáticas sem torná-la muito complexa para os especialistas leigos;
- Apresente um processo de compartilhamento de conhecimento integrado que se encaixe no trabalho deles;
- Ofereça ferramentas de fácil utilização.



### Dica profissional

Equipe seus especialistas no assunto com ferramentas com curva de aprendizagem zero para que se adaptem facilmente.

4.

## Seja um aliado

Para apoiar os especialistas no assunto durante o processo, designe um profissional dedicado de T&D para desenvolver os recursos educacionais necessários e treinar os funcionários na criação de conteúdo significativo. Por exemplo, essa pessoa pode fornecer as melhores práticas, casos de uso, webinars para onboarding e sessões de perguntas e respostas.



### Dica profissional

Promova uma base de conhecimento leve com toda a ajuda e orientação que toma menos tempo dos especialistas para ser compreendida.

5.

## Publique e compartilhe

Quando o conteúdo gerado pelos especialistas no assunto estiver pronto para publicação, é necessário que os especialistas consigam compartilhá-lo com seus colegas facilmente. Este é um fator crítico para obter êxito ao utilizar aprendizagem gerada por funcionários. Com a ajuda das ferramentas certas, você pode prevenir que os especialistas no assunto desorganizem seu LMS.



### Dica profissional

Remova barreiras técnicas e processuais para criar o caminho mais fácil para publicação e compartilhamento.

6.

## Reconheça o trabalho e torne-os responsáveis

Ao dar o devido crédito e reconhecer o seu trabalho, os especialistas no assunto continuarão inspirados a compartilhar seu know-how, podendo inclusive promover o processo.



### Dica profissional

Nomeie um especialista no assunto para ser responsável pela manutenção do conteúdo do treinamento (proprietário) e garanta que uma equipe de coautores fique disponível. Isso permite que todos no grupo compartilhem a responsabilidade – tanto para obter feedback quanto para fazer alterações no conteúdo.

## Estudo de caso: Como a Danone adotou uma cultura de compartilhamento de conhecimento

### Desafio

A Danone é uma empresa multinacional com mais de 105.000 funcionários em 55 países. O Líder de Aprendizagem Digital se deparou com desafios típicos de T&D, como possuir um pequeno grupo de especialistas em T&D e terceirizar para fornecedores externos, o que resultou em soluções não tão escaláveis e atrasos. A Danone não era capaz de desenvolver e manter o conteúdo de aprendizagem na velocidade ideal e com a flexibilidade desejada.

### Solução

A Danone introduziu a aprendizagem gerada por funcionários, o que significa que todos os funcionários, parceiros e fornecedores podem aproveitar o conhecimento de seus colegas onde quer que estejam, quando quiserem.

### Resultado

Hoje em dia, dois anos após implementar a aprendizagem gerada por funcionários, a Danone tem mais de 500 autores em mais de 30 países. Um dos maiores objetivos e resultados que a Danone conquistou foi a construção de uma cultura de compartilhamento de conhecimento. Agora, equipes locais podem produzir e manter conteúdo de forma totalmente independente.

# O futuro do compartilhamento de conhecimento

O compartilhamento de conhecimento como prática sempre existiu; nos últimos anos, contudo, vimos provedores de EdTech acelerando a tendência com várias plataformas e ferramentas desenvolvidas em nome da “economia dos criadores” e do “conteúdo gerado pelo usuário”.

Quando funcionários experientes são encorajados a compartilhar seus conhecimentos internamente, as organizações podem manter sua vantagem competitiva. Esse processo permite que o conhecimento empresarial permaneça dentro da organização e garante que ele seja bem utilizado. Além disso, a autoestima dos funcionários se eleva, pois os trabalhadores se sentem valorizados e podem ver suas contribuições práticas para a equipe e a empresa.

O uso de uma abordagem bottom-up, informal, transparente e igualitária para a criação de conhecimento ajuda a treinar e desenvolver seus funcionários de forma mais rápida, economizando tempo, custos e angústias consideráveis. No entanto, os líderes empresariais devem criar uma cultura para nutrir e facilitar o compartilhamento de conhecimento, com foco na promoção dos valores de trabalho em equipe, apoio mútuo e respeito pelos funcionários, a fim de sustentar a troca de conhecimento ao longo do tempo.

Ao colocar os funcionários no centro do ecossistema de aprendizagem, as equipes de T&D podem conduzir o gerenciamento do conhecimento com êxito, utilizando uma abordagem de aprendizagem gerada por funcionários. Os benefícios superam os custos, mas os profissionais de T&D devem ter a mente aberta e acolher o mundo em constante mudança dos ecossistemas de aprendizagem dentro das organizações.