

<b>Título</b>	Forum Transferência do Conhecimento	<b>Data</b>	Jan/Fev 08
<b>Fonte</b>	RH Magazine	<b>Página</b>	4 a 8



por: Ana Duarte Monteiro • Recursos Humanos Magazine • ana.monteiro@rhmagazine.publ.pt



Ferdinand Schultz, Administrador da ATEC.

# ATEC

## Fórum Transferência de Conhecimento

### A ATEC

A ATEC - Associação de Formação para a Indústria, também conhecida por Academia de Formação, é uma Associação Sem Fins Lucrativos que foi constituída em Dezembro de 2003 e tem como promotores a Volkswagen Autoeuropa, a Siemens, a Bosch e a C.C.I.L.A. - Câmara de Comércio e Indústria Luso-Alemã, os quais celebraram um Acordo de Cooperação com o Governo Português, representado pelo IEFP - Instituto de Emprego e Formação Profissional.

A constituição da ATEC teve como fundamento a necessidade de criar uma organização que contribuisse para o aumento da qualificação dos profissionais e consequentemente da empregabilidade, contribuindo significativamente para o aumento da qualidade e da produtividade do tecido empresarial. O sector industrial, especificamente no que respeita à Indústria Automóvel e à Electrónica

Industrial, constitui a área fundamental a ser abrangida pela actividade da Academia de Formação.

As linhas estratégicas de intervenção da ATEC focalizam-se fundamentalmente no desenvolvimento e aperfeiçoamento de competências através da formação e qualificação de pessoas, utilizando métodos e equipamentos avançados. Além disso, como está permanentemente empenhada em aumentar a qualidade da formação, a melhoria das qualificações dos formadores é um elemento crucial, que exige uma especial e redobrada atenção.

A ATEC procura contribuir para que seja acelerado o crescimento da produtividade e, consequentemente, melhorada a competitividade da economia portuguesa no sentido de acompanhar o progresso tecnológico dos países mais avançados. Para isso centrou a sua actividade em três grandes áreas: Jovens, Promotores e Empresas em geral.

<b>Título</b>	Forum Transferência do Conhecimento	<b>Data</b>	Jan/Fev 08
<b>Fonte</b>	RH Magazine	<b>Página</b>	4 a 8



### O evento

No passado dia 11 de Dezembro, a ATEC - Academia de Formação promoveu nas suas instalações em Palmela um Fórum de apresentação de uma nova ferramenta, cujo nome indicia e abarca em si mesmo as potencialidades e vantagens do processo de Transferência Estruturada do Conhecimento.

Numa tarde que se adivinhava já agradável e bastante proveitosa, as expectativas foram certamente superadas pelos intervenientes e participantes no Fórum, que partilharam com a assistência as suas experiências pessoais, o que enriqueceu a exposição e lhe conferiu um cunho mais humano e interventivo. Entre o público, encontravam-se representantes de empresas de renome, como a Auchan, Edscha Arjal, GCT - Distribuição alimentar, SEAT Portugal, SPPM, Vanpro, Vodafone, Jerónimo Martins Retalho, Crédito Agrícola, Volkswagen Autoeuropa e Palmetal.

Cinco momentos constituíram este Fórum assente na Gestão do Conhecimento: a sessão de boas-vindas esteve a cargo de Ferdinand Schultz e de Elisabete Silvestre, ambos da ATEC; na apresentação da ferramenta e sua aplicação, contou-se novamente com o saber de Elisabete Silvestre, bem como com a experiência de Carmo Neves, representante da BTT (Grupo Bosch), quanto à última fase do processo - *Transition Workshops*; a interessante explanação de Bernd Ihnken quanto ao contributo que a Volkswagen Coaching assume neste programa de transferência de co-

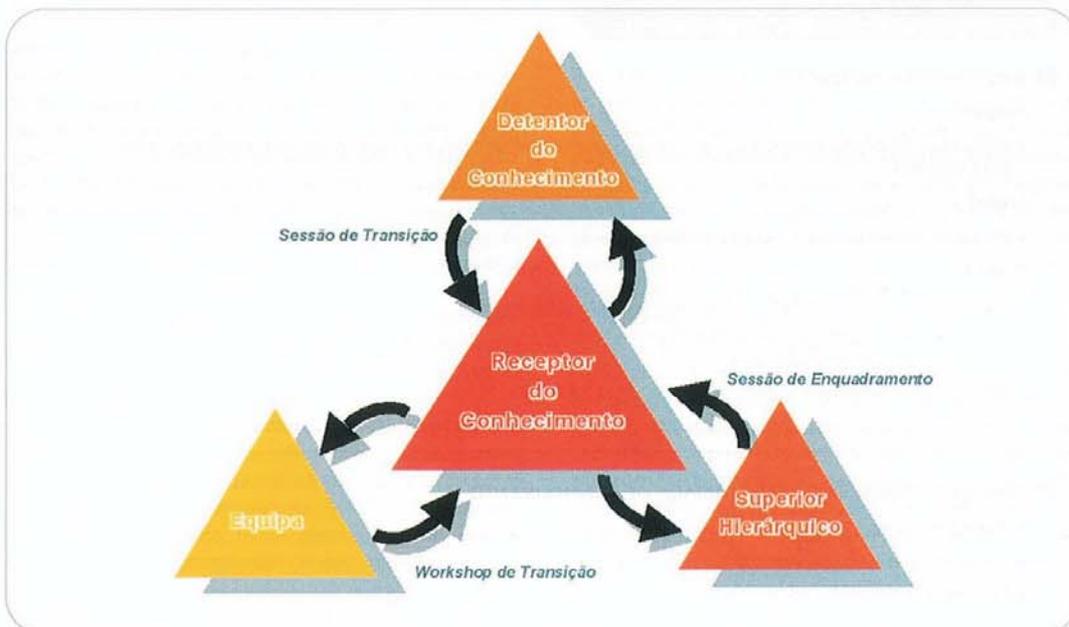
nhecimento, apresentando projectos, metodologias e casos de sucesso em empresas alemãs; um esclarecedor debate, que proporcionou o local ideal para os participantes colocarem as suas dúvidas; um *workshop* enérgico, que descontraíu o público e permitiu a retenção das ideias-chave do programa apresentado.

A ferramenta apresentada pela ATEC confere o digno reconhecimento ao capital humano das empresas. A consciencialização de que os colaboradores das empresas são núcleos de saber adquirido revela-se essencial para o sucesso deste programa e para o sucesso das próprias companhias. Ferdinand Schultz, Administrador da ATEC, durante a sessão de boas-vindas, salientou que esta metodologia está já sedimentada dentro da Volkswagen Autoeuropa, com largos anos de experiência, e levantou duas questões bastante pertinentes: como se pode medir e transferir o *know-how* de cada um? Como reter e tornar visível um conhecimento tácito? O Fórum Transferência de Conhecimento tentou responder a todas estas questões.

O desafio está lançado: gerir a rotatividade/metodologia dos Recursos Humanos, a mudança de processos e a sua inerente complexidade, bem como as especializações naturalmente associadas a este método.

Como se estrutura, então, uma Transferência Estruturada de Conhecimento? O esquema seguinte demonstra claramente:

O Processo de Transferência Estruturada de Conhecimento



<b>Título</b>	Forum Transferência do Conhecimento	<b>Data</b>	Jan/Fev 08
<b>Fonte</b>	RH Magazine	<b>Página</b>	4 a 8



#### ■ SESSÃO DE TRANSIÇÃO

##### Porquê?

- Para a transferência estruturada e orientada do conhecimento.

##### Como?

- Entrevistas individuais com o detentor e o receptor do conhecimento, seguidas de uma sessão conjunta para a transferência do conhecimento.

##### O quê?

- Informação sobre processos e procedimentos.  
Transferência de conhecimento de fundo sobre assuntos correntes.  
Troca de experiências e avaliação de indicadores-chave relacionados com a função.  
Sincronização de conhecimento para a fase de integração.

#### ■ SESSÃO DE ENQUADRAMENTO

##### Porquê?

- Para determinar as características essenciais da situação de substituição.

##### Como?

- Sessão com o superior hierárquico e o receptor do conhecimento.

##### O quê?

- Informação sobre objectivos do departamento e informação de fundo sobre assuntos correntes.  
Clarificação de expectativas entre as partes.  
Informação e discussão sobre estratégias adequadas.  
Transferência do conhecimento relativamente a pessoas-chave e à estrutura e cultura organizacional específicas.

#### ■ WORKSHOP DE TRANSIÇÃO

##### Porquê?

- Integração dos colaboradores; troca de experiência e criação de confiança como base para uma colaboração bem sucedida.

##### Como?

- *Workshop* facilitado com a equipa e o novo elemento.

##### O quê?

- Desenvolvimento de um clima de mudança organizacional positivo.  
Aceleração do processo de desenvolvimento da equipa.  
Troca e clarificação de expectativas.  
Informação facultada pelos colaboradores ao novo elemento.

#### ■ TIPOS DE TRANSFERÊNCIA ESTRUTURADA DE CONHECIMENTO

- Passagem ao nível da Liderança
- Passagem ao nível de *Experts*
- *Debriefing* de Projectos

<b>Título</b>	Forum Transferência do Conhecimento	<b>Data</b>	Jan/Fev 08
<b>Fonte</b>	RH Magazine	<b>Página</b>	4 a 8



A oferta proposta pela ATEC é fundamental para que a passagem de testemunho, momento presumivelmente instável para os intervenientes, se processe da melhor forma: assegura-se a retenção do capital intelectual na empresa, bem como uma suave transição entre o detentor e o receptor do conhecimento e a respectiva equipa.

A ATEC contou com a experiência da Volkswagen Coaching para a importação desta ferramenta de Transferência Estruturada de Conhecimento. Bernd Ihnken, *Knowledge Manager*, expôs a importância do *Project Debriefing*, um dos tipos de Transferência Estruturada de Conhecimento, e como é primordial que todas as etapas do processo tenham um início e fim definidos, para que se adquira uma base de conhecimento sólida. É fulcral que "(...) as melhores práticas se tornem as próximas práticas", comentou o representante da Volkswagen Coaching. Neste *Project Debriefing* (a origem da palavra remonta, curiosamente, ao âmbito militar), conta-se com um instrumento bastante útil - o *storytelling*. O seu objectivo prende-se com a análise e avaliação de experiências prévias, de forma a otimizar a cooperação e a desenvolver novas actividades no futuro. É um processo que se tem revelado bastante vantajoso e que permite a ampliação do próprio conhecimento.

Encontrou-se o âmago da questão: será que a transferência de poder constitui necessariamente uma perda desse poder? Ou, por outro lado, constitui um ganho de meios? A resposta já se torna mais evidente.

Bernd Ihnken coloca muitas vezes uma questão, bastante pertinente, às empresas que solicitam os seus programas: "Qual o problema na vossa companhia cuja solução possa estar no *Knowledge Management*?" As reacções são surpreendentes. É preciso ter a plena noção de que o *Knowledge Management*, mais do que uma ferramenta, é uma filosofia.

O Programa *Train-the-Trainer* foi também apresentado por



Bernd Ihnken. Este programa de dois dias vai permitir que os participantes fiquem aptos a realizar autonomamente processos de Transferência Estruturada de Conhecimento na respectiva organização, através da aquisição dos conhecimentos de base indispensáveis para o acompanhamento dos intervenientes nas mais variadas situações de mudança que ocorrem dentro de uma organização, como por exemplo, *job rotations*, ou a integração de novos colaboradores, a todos os níveis hierárquicos. Este programa revela-se tanto mais útil quanto mais as funções e as competências mudam dentro da companhia.

Contudo, há que salientar que este processo de *Knowledge Management* é um processo que só funciona quando voluntariamente, sem imposição; não é, de todo, aconselhável e proveitoso que se utilize este projecto em situações de reestruturação. Acima de tudo, é um processo de partilha, neutral e confidencial e o investimento em tal programa só pode trazer benefícios à empresa. A sugestão ficou registada: porque não actuar na prevenção e garantir que o "Saber Fazer" e o "Saber Saber" fiquem retidos nas organizações?

<b>Título</b>	Forum Transferência do Conhecimento	<b>Data</b>	Jan/Fev 08
<b>Fonte</b>	RH Magazine	<b>Página</b>	4 a 8



Da esquerda para a direita: Paula Nascimento, Elisabete Silvestre e Ursula Caser.

**Recursos Humanos Magazine:** Como se enquadra o Processo de Transferência Estruturada do Conhecimento na visão e missão da ATEC?

**Elisabete Silvestre:** Sendo a ATEC uma entidade cuja actividade está essencialmente centrada no desenvolvimento de competências e saberes através da formação, essa transferência é desenvolvida e promovida mediante a implementação de processos e metodologias que asseguram a aquisição, retenção e disseminação do conhecimento nas organizações.

**RHM:** De que forma esta ferramenta se pode tornar numa filosofia aplicável às organizações na gestão do conhecimento?

**ES:** Face aos desenvolvimentos e exigências dos mercados, a preocupação das empresas em protegerem o conhecimento dos seus activos é, cada vez mais, um elemento determinante ao nível da gestão. O conhecimento individual e colectivo dos seus colaboradores constitui um factor-chave na criação de valor.

Assim, as empresas têm vindo, cada vez mais, a colocar o enfoque na expansão do conhecimento, quer promovendo a aprendizagem com outros (p. ex., colegas, parceiros, entidades terceiras, etc.) ou criando novo *know-how* através da inovação. A Transferência Estruturada de Conhecimento permite a sistematização da partilha de saberes existentes, promovendo a interação e comunicação entre colaboradores e a criação de bases de documentação estruturadas.

**RHM:** Como se desmistifica a ideia de que a transferência de poder constitui uma perda desse poder?

**ES:** Não há nenhuma receita pré-estabelecida para esse efeito. Essa desmistificação terá sempre que passar por uma mudança cultural nas próprias empresas. As organizações, seja qual for a sua natureza ou actividade, têm de enviar esforços no sentido de encorajar a partilha de informação através da criação de um clima de abertura e confiança. Esta mudança terá sempre de passar por um processo *top down*, ou seja, a gestão terá de ser o exemplo e de promover e recompensar actividades de partilha de conhecimento.

**RHM:** Na experiência da ATEC, tem encontrado receptividade nas empresas a este programa de transferência de conhecimento?

**ES:** A ATEC já desenvolveu, com sucesso, vários processos de Transferência Estruturada de Conhecimento, o que mostra a excelente receptividade que as empresas têm demonstrado. É de realçar que a metodologia tem sido desenvolvida quer em termos de passagem ao nível de liderança, quer ao nível de *experts*. São frequentemente realçados, como aspectos positivos, o recurso a *checklists* sistematizadas, a optimização do tempo investido, a "inventariação" dos temas prioritários para a passagem do conhecimento, bem como a documentação e visualização das temáticas importantes para utilização futura e, principalmente, a identificação de aspectos que não tenham sido considerados pelos intervenientes. ■