

Identificação da gestão do conhecimento nas ferramentas de planos de ação

Jeison Arenhart De Bastiani (UTFPR) jeison@forlogic.net
Rosemary Aparecida Martins Roberto (FEATI) meire@feati.com.br
João Luiz Kovaleski (UTFPR) kovaleski@utfpr.edu.br
Antonio Carlos de Francisco (UTFPR) acfrancisco@utfpr.edu.br

Resumo:

Este artigo tem como objetivo mostrar a importância da gestão do conhecimento nas organizações, através da realização de um plano de ação, onde os conhecimentos poderão ser identificados e convertidos, o que proporcionará a organização meios para gerá-los, conduzi-los e retê-los, ou seja, a partir disto, estaremos criando formas de conduzir o conhecimento dos colaboradores para geração de novas estratégias e criação de novas ideias que contribuirão para os resultados da organização. A geração do conhecimento e sua conversão através da elaboração do plano de ação fará com que o colaborador se sinta parte integrante do processo de geração do conhecimento, contribuindo assim para o desenvolvimento da organização, através da criação e compartilhamento de seus conhecimentos, e consequentemente, sua retenção pela organização.

Palavras chave: Gestão do conhecimento, Plano de ação, Estratégias.

Identification of knowledge management tools in action plans

Abstract

This paper aims to show the importance of knowledge management in organizations, by carrying out an action plan, where knowledge can be identified and converted, which will provide the organization means to generate them, lead them and retain them, that is, from this, we are creating ways to drive the knowledge of employees to generate new strategies and creating new ideas that contribute to the organization's results. The generation of knowledge and its conversion through the preparation of the plan of action will make the employee feel part of the process of generation of knowledge, thus contributing to the development of the organization by creating and sharing their knowledge, and consequently, retention by the organization.

Key-words: Knowledge Management, Action plan; strategies

1. Introdução

As organizações estão buscando cada vez mais estratégias para gerir seus conhecimentos, muitas vezes não possuem mecanismos eficazes para promoção, transmissão e compartilhamento do conhecimento, o que gera perdas, seja no desligamento de um

colaborador, seja no momento que alguém que tem o conhecimento não é consultado sobre o assunto que poderia contribuir.

Em contraponto a busca por preservar o conhecimento, as empresas estão em constante mudança, buscando novos objetivos, processos, métodos e resultados, e para isso, em muitos casos utilizam a ferramenta de planos de ação para caminhar na direção dos novos horizontes almejados.

Desta forma, será apresentada a importância da gestão dos planos de ação, considerando sua relação com a gestão do conhecimento, que contribui para sua execução, pois as organizações precisam gerenciar suas estratégias e tomadas de decisão através de um plano de ação que ofereça subsídios para alcance das metas, através de informações geradas pela experiência e vivência de seus colaboradores em eventos passados, o que contribui para um resultado mais preciso.

2. Fundamentação teórica

2.1 Planos de ação

Os planos de ação são utilizados de forma eficaz para conduzir um trabalho que envolva pessoas, prazos, objetivos, metas e resultados. É uma forma organizada de conduzir uma equipe a um resultado final esperado e planejado. Campos (1999), resume bem ao colocar que “um plano de ação estabelece com clareza onde se quer chegar, através de ações planejadas”. O plano de ação pode ser visto como um mecanismo para mudarmos de situação, passando de uma condição atual para uma condição pretendida.

Segundo Oliveira (2009), um plano de ação corresponde ao conjunto das partes comuns de diversos projetos quanto ao assunto que está sendo tratado (recursos humanos, tecnologia etc.).

Olhando por essa ótica, o plano de ação parece algo óbvio e natural, sendo que em todo empreendimento dos mais diversos ramos e atividades, pretende-se passar de uma situação para outra, mais adequada a nova realidade, ou seja, atingir um novo objetivo.

Para a transição de uma condição, para outra, é ideal que realizemos um planejamento do que iremos executar, avaliando riscos, definindo metas, custos, equipe, entre diversas outras variáveis. Segundo Kotler e Keller (2006), à medida que as ações são implementadas, a empresa precisa acompanhar os resultados e monitorar os novos acontecimentos nos ambientes interno e externo.

É mais fácil e produtivo realizar um planejamento antes de iniciar o trabalho. Segundo Gramms e Lotz (2004), “sem um plano os administradores e seus seguidores têm poucas chances de alcançar seus objetivos ou de saber quando e onde saíram do caminho. Nunca é demais repetir que o objetivo principal do planejamento é a ajudar a organização a atingir seus objetivos”.

Então é possível definir que utilizar planos de ação aumenta a possibilidade de sucesso na realização de uma atividade ou busca de um objetivo, uma vez que o plano de ação apoia a condução do trabalho de forma planejada.

2.2 Como realizar um plano de ação

2.2.1 Uma abordagem usando o 5W2H

O método 5W2H é uma técnica simples e eficaz de auxílio na solução de problemas, na tomada de ações corretivas e preventivas, na elaboração de planos de atividades.

Segundo Peinado e Graeml (2007) o método 5W2H é um plano de ação que deve estar muito bem estruturado para que se possa identificar os elementos necessários ao desenvolvimento do projeto. A sigla 5W2H é um acrônimo para um conjunto de palavras em inglês (*what, why, where, when, who, how e how many*) que questiona vários pontos relevantes para um plano de ação como apresentado na Tabela 1.

Termo em Inglês	Termo traduzido	Descrição
<i>What</i>	O que	Etapas, o que será feito?
<i>Why</i>	Por que	Justificativa, porque será feito?
<i>Where</i>	Onde	Local, onde será feito?
<i>When</i>	Quando	Tempo, quando será feito?
<i>Who</i>	Quem	Responsável, quem irá fazer?
<i>How</i>	Como	Método, como será feito?
<i>How much</i>	Quanto	Custo, quanto custará?

Fonte: Adaptado de Graeml e Peinado (2007)

Tabela 1 – Apresentação do 5W2H

Segundo Marshall Junior et al. (2008), uma das principais utilizações da ferramenta 5W2H é na elaboração de planos de ação e no estabelecimento de procedimentos associados a indicadores. É de cunho basicamente gerencial e busca o fácil entendimento da definição de responsabilidades, métodos, prazos, objetivos e recursos associados.

Conforme apresentado por Campos (1999) o plano de ação é parte integrante do ciclo PDCA e é definido na fase de seu planejamento (P) e é realizado na fase de execução (D).

FLUXO	TAREFA	FERRAMENTAS EMPREGADAS	OBSERVAÇÕES
P	- Elaboração da estratégia de ação	- Discussão com o grupo envolvido - Brainstorming	- Certifique-se de que as ações serão tomadas sobre as causas fundamentais e não sobre seus efeitos. - Certifique-se de que as ações propostas não produzem efeitos colaterais. Se ocorrerem, adote ações contra elas. - Proponha diferentes soluções, analisando a eficácia e custo de cada uma e escolha a melhor.
	- Elaboração do plano de ação	- Discussão com o grupo envolvido, utilizando a ferramenta 5W2H	- Defina o que será feito (<i>What</i>). - Defina quando será feito (<i>When</i>). - Defina quem o fará (<i>Who</i>). - Defina onde será feito (<i>Where</i>). - Esclareça o que será feito (<i>Why</i>). - Detalhe ou delegue o detalhamento de como será feito (<i>How</i>). - Determine a meta a ser atingida e quantidade. - Determine os itens de controle e de verificação dos diversos níveis envolvidos. - Determine o quanto custará (<i>How Much</i>).
D	- Treinamento	- Divulgação do plano a todos - Reuniões participativas - Técnicas de treinamento	- Verifique quais ações necessitam da ativa cooperação de todos. - Apresente as tarefas e a razão delas. - Certifique-se de que todos entendam e concordam com as medidas propostas.
	- Execução da ação	- Plano e cronograma	- Verifique a ação e o local que estão sendo desenvolvidas. - Todas as ações e seus resultados bons ou ruins, devem ser registrados, com a data em que foram tomados.
C	- Comparação dos resultados	- Gráficos de pareto, cartas de controle, histogramas.	- Deve-se utilizar os dados coletados antes e após a ação de bloqueio para verificar a efetividade da ação e o grau de redução dos resultados indesejáveis.
	- Verificação da continuidade ou não do problema		- Quando o resultado da ação é tão satisfatório quanto o esperado, certifique-se de que todas as ações planejadas foram implementadas de acordo com o plano. - Quando os efeitos indesejáveis continuam a ocorrer mesmo depois de executadas a ação de bloqueio, significando que a solução apresentada foi falha.
	- O bloqueio foi efetivo?	- A causa fundamental foi efetivamente encontrada e bloqueada?	- Utilize as informações levantadas nas tarefas anteriores para a decisão. - Se a solução foi falha, retornar ao processo do planejamento (P).
A	- Elaboração ou alteração do padrão	- Estabeleça o novo procedimento operacional ou reveja o antigo (5W2H)	- Esclareça no padrão “o que”, “quem”, “quando”, “onde”, “como”, “quanto custa” e “por que”, para as atividades que efetivamente devem ser incluídas ou alteradas nos padrões já existentes. - Incorpore no padrão mecanismos que não ofereçam erros.
	- Comunicação	- Comunicados, circulares, reuniões, etc.	- Estabeleça a data de início da nova sistemática e quais as áreas que serão afetadas para que a aplicação do padrão ocorra em todos os locais necessários ao mesmo tempo e por todos os envolvidos.
	- Educação e treinamento	- Reuniões e palestras - Manuais de treinamento - Treinamento no trabalho	- Garanta que os novos padrões ou as alterações nos existentes sejam transmitidas a todos os envolvidos. - Certifique-se que todos os empregados estão aptos a executar o procedimento operacional padrão. - Providencie o treinamento no trabalho.
	- Acompanhamento da utilização do padrão	- Verificação do cumprimento do padrão	- Evite que um problema resolvido reapareça devido ao descumprimento dos padrões através do estabelecimento de um sistema de verificação periódicas, da delegação do gerenciamento por etapas e do acompanhamento periódico do supervisor para verificar o cumprimento dos procedimentos operacionais padrão.

Fonte: Campos (1999) adaptado pelos autores

Tabela 2 – Plano de ação

Conforme apresentado na Tabela 2, o plano de ação contempla principalmente as duas primeiras etapas do PDCA, que ainda exige a continuidade nas fases de verificação (C) e padronização (A).

Nestas etapas as informações serão levantadas (C) para elaboração ou alteração de um plano operacional padrão (A). Por esse motivo, apesar deste estudo abordar a elaboração (P) e execução do plano de ação (D), achou-se importante apresentar as outras fases do ciclo PDCA, bem como o desenvolvimento do plano de ação nas outras etapas do ciclo.

“O ciclo PDCA é um método para a prática do controle do processo” (CAMPOS, 1999), que consiste em quatro passos: P (*plan* – planejar); D (*do* – fazer); C (*check* – verificar); A (*act* – agir) (MARTINS; LAUGENI, 2005). Campos (1999), ainda defende que o segredo do bom gerenciamento está em estabelecer um bom plano de ação para toda meta de melhoria que se queira atingir, uma vez que toda meta de melhoria gera um plano de ação.

2.2.2 Ferramentas estratégicas para atuação no plano de ação

Algumas ferramentas atuam estrategicamente na geração de ideias que irão enriquecer o plano de ação, através do levantamento de possibilidades que darão consistência a ação.

Segundo Peinado e Graeml (2007) o *brainstorming* é uma técnica utilizada para gerar o máximo de ideias possível sobre um assunto, em um determinado espaço de tempo. Consiste em reunir um grupo de pessoas envolvidas com determinado assunto para, em um curto espaço de tempo, apresentar todas as ideias que lhes venham à cabeça, as quais são listadas à medida que forem sendo produzidas. Esta ferramenta tem como objetivo captar todas as ideias geradas para que sejam analisadas minuciosamente, gerando desta forma todas as possibilidades que poderão ser analisadas na tomada de decisão.

O diagrama de causa e efeito (também chamado de diagrama espinha de peixe ou de Ishikawa) é uma representação gráfica que também auxilia na identificação, exploração e apresentação das possíveis causas de uma situação ou problema específico. Mostra as possíveis causas de uma determinada ocorrência, que representam hipóteses que precisam ser analisadas e testadas, a fim de comprovar sua veracidade e determinar o grau de influência ou impacto sobre a situação em análise. O levantamento das possíveis causas geralmente é feito em uma sessão de *brainstorming* (PEINADO; GRAEML, 2007), pois toda causa tem um efeito e o principal objetivo desta ferramenta é levantar todas as possíveis causas que estão ocasionando o problema, para gerar um plano de ação para corrigi-los.

Mapas mentais são ferramentas de ordenamento de pensamentos que ajudam na introdução e extração de informações do cérebro (BUZAN, 2005). O mapa mental é uma técnica de registro visual e conceitual de informações (HERMANN; BOVO, 2005). O mapa auxilia nosso cérebro a aprender e assimilar informações, através de relações que fazemos com aprendizados anteriores (BUZAN, 2009), contribuindo desta forma, na geração do plano de ação.

A reunião pode ser definida como um processo de decisão coletiva, através do qual os envolvidos após exposição e discussão de suas ideias, conseguem chegar a uma conclusão capaz de atingir as expectativas e objetivos de todos os que mantinham interesse em seus resultados (BITTENCOURT, 1999).

A reunião promove a geração de consensos para a definição da melhor solução ou para a descoberta de novos caminhos, para os mais diferentes negócios (SILVEIRA NETO, 1994), auxiliando na estratégia para a tomada de decisão.

Para gerir planos de ação, todas as ferramentas apresentadas podem ser utilizadas e ajudam a possibilitar que as ações sejam realizadas de forma produtora, uma vez que cada ferramenta gera um produto final específico, além do próprio plano de ação gerar um relatório final como evidência da sua conclusão.

2.3 Gestão do conhecimento

Gestão do conhecimento (GC) diz respeito a criar mecanismos para transferência de conhecimento. Um dos principais problemas na gestão do conhecimento está relacionado a tendência das pessoas de reter seus conhecimentos, por não possuírem maneiras para transmiti-los ou não estarem motivadas para isso. Mas antes falar da GC é preciso discutir o que é conhecimento. Segundo Fleury e Oliveira Junior (2002), “nas organizações o conhecimento é fruto das interações que ocorrem no ambiente de negócios e se desenvolve através do processo de aprendizagem”, ou seja, está ligado a interação no ambiente e ao processo de aprendizagem. Davenport e Prusak (2001) trazem ainda um conceito amplamente aceito que diz que “conhecimento é uma mistura fluída de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais”

Desmembrando esse conceito, é possível notar que o conhecimento não está somente em documentos, mas também nas rotinas, práticas e processos, que são atividades executadas por pessoas dentro de uma organização. O autor cita ainda componentes pessoais como experiência e *insight* experimentado, que dizem respeito diretamente a indivíduos, colocando com isso a pessoa como autor fundamental para o conhecimento. Nonaka e Takeuchi (2008) corroboram essa ideia ao citar que “o conhecimento é criado apenas pelos indivíduos, ou seja, uma organização não pode criar conhecimento por si mesma, sem os indivíduos”. Com isso fica evidente a importância do indivíduo para a existência do conhecimento.

Nonaka e Takeuchi (1997), apresentam as formas de classificação do conhecimento humano em dois tipos: conhecimento tácito e explícito.

Conhecimento tácito é o conhecimento subjetivo, pessoal, sendo de difícil formalização e transmissão, pois se encontra na cabeça das pessoas, enraizado na experiência individual, envolvendo crenças pessoais, perspectivas e valores. O conhecimento tácito pode ser dividido em duas dimensões distintas: a primeira é a técnica, que aborda habilidades da pessoa, reconhecidas geralmente como *know-how*. A segunda é a cognitiva, que retrata principalmente as crenças, percepções, ideais, valores e emoções do indivíduo.

Conhecimento explícito é objetivo, enviado na linguagem formal e sistemática, facilmente transmitido. Pode ser expresso em palavras, números, sons, o que possibilita que seja compartilhado através de formulas matemáticas, recursos visuais, manuais, especificações técnicas entre outros, facilitando a forma de transmissão entre os indivíduos de forma sistemática e formal.

Nas organizações, conhecer o aspecto sociotécnico dos funcionários é imprescindível no gerenciamento de pessoas, principalmente para a disseminação do conhecimento (GNIDARXIC; OLIVEIRA NETO, 2011).

A GC está relacionada ao compartilhamento de conhecimentos individuais para a formação do conhecimento organizacional. Desta forma, quem detém o conhecimento poderá compartilhá-lo ou não.

Dentro deste enfoque de compartilhamento e gestão do conhecimento, apresentaremos algumas formas de conversão do conhecimento, com o objetivo de identificar mecanismos que auxiliem na gestão de seu compartilhamento.

2.3.1 Formas de conversão do conhecimento

Nonaka e Takeushi (2000) apresentam quatro formas de conversão do conhecimento: socialização, internalização, externalização e combinação.

Socialização significa o compartilhamento do conhecimento tácito através da observação, imitação ou prática (tácito para tácito). Dá-se através do compartilhamento de experiência entre pessoas. “Nesse processo de socialização constrói-se o conhecimento compartilhado” (SILVA, 2004).

Internalização é o processo de conversão do conhecimento explícito em tácito, sobre a forma de modelos mentais, compartilhado com os outros integrantes, iniciando assim uma nova espiral de criação de conhecimento. Está relacionado a conhecimentos explícitos de onde outras pessoas possam aprender e começar a internalizá-los e utilizá-los para aumentar seu conhecimento tácito (explícito para tácito). Para que haja a conversão do conhecimento explícito em tácito, é necessário que o conhecimento esteja documentado através de manuais, práticas ou histórias reais. O processo de internalização gera o conhecimento operacional pontos (SILVA; KAVALESKI; GAIA, 2011).

Externalização é a conversão do conhecimento tácito em explícito através da sua comunicação ao grupo. O conhecimento tácito pode ser convertido em conhecimento explícito através de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos. O processo de externalização gera o conhecimento conceitual.

Combinação, onde o conhecimento explícito gerado por um indivíduo agrega-se ao conhecimento explícito da organização. É a padronização do conhecimento, juntando-o em um manual ou guia de trabalho, incorporando-o ao produto (explícito para explícito). Esse processo combinado gera o conhecimento sistêmico, que se dá através de agrupamento (classificação, sumarização) e processamento de diferentes conhecimentos explícitos. Uma compilação de conhecimentos de áreas diferentes é o melhor exemplo e sua principal característica é que tal forma de conversão tende a ser sistêmica e abrangente (CESA; GENTILINI; RIBEIRO, 2011).



Fonte: Nonaka & Takeuchi (1997, p. 80)

Figura 1 – Espiral do Conhecimento

A espiral do conhecimento apresenta o ciclo de conversão do conhecimento e estimula sua

criação. O ciclo completo desenvolve a gestão do conhecimento, possibilitando neste processo a dinâmica da inovação organizacional (SILVA; KAVALESKI; GAIA, 2011).

2.3.2 Porque é importante praticarmos gestão do conhecimento

As pessoas são os ativos mais importantes da organização, pois através de suas ideias e conceitos de novos produtos e serviços, conseguimos ser competitivos e conquistar novos clientes. São detentoras de conhecimentos valiosos, dos quais precisamos identificar uma forma de compartilhá-los, pois caso ela não faça mais parte da organização, levará consigo conhecimentos que poderiam ter sido compartilhados.

É primordial que as empresas desenvolvam meios para gerir o conhecimento organizacional, pois seu sucesso está relacionado a gestão e manutenção deste conhecimento.

Segundo Ferreira e Silva (2009), não basta que algumas pessoas apenas dominem o conhecimento, é necessário ainda que este seja repassado ou compartilhados com todos, pois através da promoção, compartilhamento e aplicação do conhecimento, as empresas conseguirão acompanhar o dinamismo das inovações e se manter competitivas no mercado.

As mudanças e transformações ocorridas nas últimas décadas nas organizações, principalmente em relação a melhoria da qualidade e produtividade nos levam a ficar atentos quanto ao futuro e pensarmos porque fazer gestão do conhecimento. A globalização das economias e o aparecimento de blocos econômicos regionais; a transnacionalização das organizações, a evolução na tecnologia da informação; a automação dos processos produtivos; a busca das empresas por qualidade e produtividade (GONÇALVES, 1996; FERRAZ, 1995), tem nos mostrado cada vez mais a importância de gerir o conhecimento organizacional, através de seu compartilhamento e conversão. Segundo Drucker (1999), o trabalho está cada vez mais baseado no conhecimento.

3. Metodologia e análise dos dados

3.1 Tipo de pesquisa

Este trabalho foi desenvolvido através de uma pesquisa bibliográfica buscando informações e conhecimentos que norteassem a investigação. A pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Embora em quase todos os estudos seja exigido algum tipo de trabalho desta natureza, há pesquisas desenvolvidas exclusivamente a partir de fontes bibliográficas (GIL, 2002). Segundo Martins (2002), o “investigador deve proceder ao levantamento bibliográfico que dê suporte e fundamentação teórico-metodológica ao estudo”.

A pesquisa apresentará também caráter exploratório, pois há análise de exemplos que estimulam a sua compreensão (SILVA; MENEZES, 2001), tendo como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses (GIL, 2002).

De acordo com Noronha e Ferreira (2000), para identificar e conhecer determinada área do conhecimento, bem como seu desenvolvimento, as revisões de literatura são extremamente importantes, pois permitem a identificação de perspectivas futuras, contribuindo com sugestões de ideias para o desenvolvimento de novos projetos de pesquisas.

A pesquisa passou pela exploração da gestão de planos de ação, suas características e apresentou a gestão do conhecimento, suas formas de conversão e principais benefícios. Por fim, irá relacionar a gestão do conhecimento com o plano de ação, identificando como podemos utilizar o plano de ação como estratégia na tomada de decisão.

3.2 Análise dos dados

3.2.1 A gestão do conhecimento e o plano de ação

Na maioria das vezes, as organizações estão através do plano de ação, perdendo a grande oportunidade de utilizar-se de mecanismos para gestão do conhecimento, deixando de documentar e até mesmo extrair de seus colaboradores informações importantes sobre seus conhecimentos e experiências vivenciadas.

Como foi apresentado na pesquisa, um dos grandes desafios das empresas nos dias de hoje é saber identificar, gerir e reter conhecimentos. Para isso, estão utilizando cada vez mais estratégias para conseguir com que seus colaboradores auxiliem neste processo. Tais estratégias estão relacionadas a mecanismos como *brainstorming*, mapas mentais, reuniões, que poderão gerar informações e trocas de experiências que cada colaborador retém para si.

Analisando os conceitos de planos de ação e gestão do conhecimento, busca-se traçar um paralelo entre a gestão do conhecimento e as etapas, atividades e ferramentas utilizadas na gestão de planos de ação.

Na elaboração da estratégia de ação, onde é estimulada a geração de ideias (*brainstorming*) pelo grupo envolvido, aparecerão diferentes soluções para os problemas identificados, onde devemos explorá-las com o objetivo de que os colaboradores envolvidos no processo possam expor seus conhecimentos e compartilhá-los com os demais, gerando conhecimento tácito, ou seja, compartilhando seu conhecimento através do processo de socialização. Esse conhecimento socializado, muitas vezes é processado por alguém responsável, o que gera uma lista de ideias formal, ou seja, acontece um processo de externalização.

Da mesma forma, isso acontece quando o plano de ação é elaborado, onde podemos utilizar-se da técnica dos 5W2H, que auxilia na solução dos problemas, na tomada das ações corretivas e preventivas e na elaboração de planos de atividades, pois apresenta claramente as responsabilidades, métodos, prazos, objetivos e recursos necessários. Ao utilizar o documento de um *brainstorm*, ou uma ata de reunião para preencher uma ficha de 5W2H, está acontecendo a combinação, ou seja, estão sendo utilizados documentos (conhecimentos explicitados), para a geração de um novo conhecimento.

Na execução da ação, o plano de ação desenvolvido na fase anterior com o auxílio dos colaboradores deverá ser divulgado e executado, com a colaboração de todos. Nesta fase, colaboradores vão participar da ação, lendo documentos como o próprio plano de ação, manuais, realizando pesquisas técnicas entre outras atividades que irão promover a internalização. Deverão ainda ocorrer treinamentos, reuniões, confecção conjunta de mapas mentais, entre outros, onde ocorrerá a socialização, e os resultados da ação serão apurados e registrados, gerando assim o conhecimento explícito (externalização).

FERRAMENTA	CONVERSÃO	DESCRIÇÃO
Reunião	Socialização	Troca de conhecimento tácito entre os envolvidos na discussão.
	Combinação	Geração de procedimentos, ou apresentações que utilizam outros documentos (atas, instruções técnicas, etc) da organização.
	Externalização	Geração de uma ata, muitas vezes com informação relevante para a empresa
Brainstorming	Socialização	Troca de ideias (tácito) entre participantes.
	Externalização	Documentação das ideias
5W2H	Externalização	Preenchimento da "ficha" com as atividades e seus atributos necessários.
Pesquisas técnicas	Intemalização	Irão pesquisar em procedimentos, livros, normas ou internet formas de solucionar problemas ou situações aprendendo e praticando sua pesquisa.
Treinamento	Socialização	O conhecimento passa do do instrutor para os treina dos.
	Intemalização	O conhecimento é absorvido pelos treina dos que praticam o que estão aprendendo.
Fonte: Os autores (2012)		

Figura 2 – Ferramentas de gestão do plano de ação e sua relação com os tipos de conversão do conhecimento

A figura 2 apresenta algumas ferramentas utilizadas na gestão dos planos de ação, apresentando os tipos de conversão do conhecimento e descrevendo como ocorrem. Várias outras ferramentas utilizadas para a gestão dos planos de ação atuam diretamente com conhecimento e podem no futuro ser adicionadas ao quadro.

Na fase de padronização do plano do ação, podemos estabelecer um novo procedimento operacional ou rever o antigo (5W2H), caso tenha obtido sucesso. Através de reuniões, palestras, treinamentos e outras formas de revermos os métodos utilizados no plano de ação, podemos gerar uma combinação de conhecimentos, onde o conhecimento explícito gerado pelo indivíduo agrega-se ao conhecimento explícito da organização, ou seja, através dos acontecimentos gerados, podemos processar diferentes conhecimentos explícitos e agrupá-los para geramos o conhecimento sistêmico.

Desta forma, o processo do plano de ação gera oportunidades de gestão do conhecimento, em uma etapa importante da organização, que é a gestão dos planos de ação definidos da organização.

É importante que a organização entenda que ao executar um plano de ação de forma ordenada, é possível também realizar a gestão do conhecimento, e com isso promover a aprendizagem organizacional.

4. Considerações Finais

A estratégia de utilizar planos de ação de forma estruturada para atingir um novo patamar ou objetivo, é algo defendido por vários autores apresentados neste trabalho, principalmente pela eficácia e dinamismo do processo que é simples e direto.

A gestão do conhecimento organizacional está sendo utilizada como estratégia competitiva pelas organizações, uma vez que os colaboradores são detentores do conhecimento e carregam consigo experiências de fatos ocorridos que significa muito para a organização.

Desta forma, as organizações estão cada vez mais utilizando-se de processos gerenciais que contribuam para geração e conversão de conhecimentos, onde o colaborador compartilha seus conhecimentos através de seu envolvimento com as ferramentas gerenciais, causando com isso a troca de experiência e gerando novos conhecimentos que serão compartilhados por todos.

Acredita-se que as ferramentas apresentadas neste trabalho alinhadas ao plano de ação, estão diretamente ligadas a gestão do conhecimento, pois promovem a geração e conversão do conhecimento dos colaboradores nas organizações.

5. Referências

BITTENCOURT, FRANCISCO R. *Gerando reuniões produtivas*. Apostila Gestão de reuniões, 1999. Disponível em http://www.institutomvc.com.br/costacurta/artfb04Gerando_reunioes_produtivas.htm Acesso em 10/04/2012.

BUZAN, TONY. *Mapas mentais e sua elaboração: um sistema definitivo de pensamento que transformará sua vida*. São Paulo: Cultrix, 2005.

BUZAN, TONY. *Mapas mentais: métodos criativos para estimular o raciocínio e usar o máximo o potencial de seu cérebro*. Editora: Sextante, 1ed., 2009.

CAMPOS, VICENTE FALCONI. *TQC – Controle da Qualidade Total (no estilo japonês)*. Belo Horizonte, MG: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 1999.

CESA, CHRISTIANO; GENTILINI, MATEUS MOTA; RIBEIRO, JOSÉ LUIS DUARTE. *Práticas e ferramentas facilitadoras da gestão do conhecimento: estudo de caso em empresa de alta tecnologia*. XXXI ENEGEP – Belo Horizonte, MG, Brasil, outubro de 2011.

DAVENPORT, THOMAS H.; PRUSAK, LAURENCE. *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual*. Tradução: Lenke Peres. 3. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

DRUCKER, PETER. *Desafios gerenciais para o século XXI*. São Paulo: Pioneira, 1999.

FERRAZ, J. C. *Made in Brasil: desafios competitivos para a indústria*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

FERREIRA, REINALDO LOPES; SILVA, JOÃO MARTINS DA. *Compreendendo a dinâmica do conhecimento para inovar em gestão*. XXIX ENEGEP – Salvador, BA, Brasil, outubro de 2009.

FLEURY, MARIA TEREZA LEME; OLIVEIRA JÚNIOR, MOACIR DE MIRANDA. *Aprendizagem e gestão do conhecimento*. In: _____. (Coords.) *As pessoas na organização*. São Paulo: Ed. Gente, 2002. V.1, p.133 - 146.

GIL, ANTONIO CARLOS. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GNIDARXIC, PAULO JOSÉ; OLIVEIRA NETO, GERALDO CARDOSO. *A gestão do conhecimento aplicada a metodologia de resolução de problemas*. XXXI ENEGEP – Belo Horizonte, MG, Brasil, outubro de 2011.

GONÇALVES, R. *Globalização e emprego*. Revista Brasileira de Comércio Exterior, 46, janeiro/março, 1996, 64-71.

GRAMMS, LORENA; LOTZ, ERIKA. *Administração estratégica e planejamento*. Curitiba: IBPEX, 2004.

HERMANN, WALTHER.; BOVO VIVIANI. *Mapas mentais: enriquecendo inteligências: captação, seleção, organização, síntese, criação e gerenciamento de informação*. 2. Ed., Campinas: 2005.

KOTLER, PHILIP; KELLER, KEVIN LINE. *Administração de Marketing*. 12. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

MARSHALL JUNIOR, ISNARD; CIERCO, AGLIBERTO ALVES; ROCHA, ALEXANDRE VARANDA; MOTA, EDMARSON BACELAR; LEUSIN, SÉRGIO. *Gestão da qualidade*. 9. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2008.

MARTINS, G. A. *Manual para elaboração de monografias e dissertações*. São Paulo: Atlas, 2002.

MARTINS, PETRÔNIO G; LAUGENI, FERNANDO P. *Administração da Produção*. São Paulo: Saraiva, 2ª ed., 2005.

NISEMBAUM, H. *Manual de gestão de pessoas e equipes*. Vol. 2, Cap. 18 / Gustavo & Magdalena Boog, (coord.). São Paulo: Editora Gente, 2002.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. *Criação do conhecimento na empresa*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NONAKA, I. ; TAKEUCHI, H. *Criação do conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

NORONHA, D. P.; FERREIRA, S. M. S. P. Revisões da Literatura. In: Campello, B.S., Cendón, B.V. e Kremer, J.M. *Fontes de Informação para Pesquisadores e Profissionais*. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2000.

OLIVEIRA, DJALMA DE PINHO REBOUÇAS. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia, práticas*. 26 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PEINADO, JURANDIR; GRAEML, ALEXANDRE REIS. *Administração da produção: operações industriais e de serviços*. Curitiba: UnicenP, 2007.

SILVA, E. L., MENEZES, E. M. *Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação*. UFSC. 3ª. Edição. Florianópolis, 2001.

SILVA, LUAN CARLOS SANTOS; KOVALESKI, JOÃO LUIZ; GAIA, SILVIA. *Criação de conhecimento organizacional visando à transferência de tecnologia: os desafios enfrentados pelo núcleo de inovação tecnológica da uesc*. XXXI ENEGEP – Belo Horizonte, MG, Brasil, outubro de 2011.

SILVA, SÉRGIO LUIS DA. *Gestão do conhecimento: uma revisão crítica orientada pela abordagem da criação do conhecimento*. Ci. Inf., Brasília, v.33, n.2, p. 143 - 151, maio/ago.2004.

SILVEIRA NETO, FERNANDO HENRIQUE. *Outra Reunião? Teoria e Prática para a Realização de Reuniões Eficazes*. 4a. ed., Rio de Janeiro, COP Editora, 1994.

TERRA, JOSÉ C.C. *Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial*. São Paulo: Negócio Editora, 2001.