


**MANUAL DE BOAS  
PRÁTICAS NA  
GESTÃO DO  
CONHECIMENTO E  
DA INFORMAÇÃO  
EM OES:**

**UMA ABORDAGEM  
DE DESIGN  
THINKING**

João Gustavo dos Santos Senna, Lucas Rocha Silva, Mateus de Moura Galvão, Matheus de Jesus Liandro Silveira, Pedro Brull Tuma, Vitor Henrique Dias De Araujo, Viviane Campos Ferreira e Yasmin Genesis Domingues de Oliveira.



# **MANUAL DE BOAS PRÁTICAS NA GESTÃO DO CONHECIMENTO E DA INFORMAÇÃO EM OES:**

## **UMA ABORDAGEM DE DESIGN THINKING**

João Gustavo dos Santos Senna, Lucas Rocha Silva, Mateus de Moura Galvão, Matheus de Jesus Liandro Silveira, Pedro Brull Tuma, Vitor Henrique Dias De Araujo, Viviane Campos Ferreira e Yasmin Genesis Domingues de Oliveira.

Todos os direitos reservados. 2024



## Índice

Glossário.....	04
Introdução.....	05
Metodologia.....	06
Organizações Estudantis.....	11
Problemáticas.....	14
Ferramentas.....	17
Referências.....	26

# Glossário



CA: Centro Acadêmico

DT: Design Thinking

FCA: Faculdade de Ciências Aplicadas

OBP: Organização baseada em projetos

OE: Organização estudantil

UNICAMP: Universidade Estadual de Campinas

# Introdução



As OEs exercem uma função formativa amplamente reconhecida para os discentes envolvidos em suas atividades. Entretanto, também se reconhece que em qualquer OE há uma dinâmica característica de alta rotatividade de seus membros, implicando no retardamento dos processos e até a perda total dos conhecimentos existentes dentro das organizações.

Compreendemos que a retenção do conhecimento tácito é um desafio cotidiano e crucial das OEs, pois impacta sua capacidade de garantir uma ação estratégica e manter a continuidade de seus projetos. Esse problema de pesquisa já foi objeto de estudo em diferentes OEs da FCA-UNICAMP, indicando medidas de gestão da informação e gestão do conhecimento como soluções possíveis. Porém, até o presente momento não havia uma sistematização das práticas e iniciativas necessárias para superação desta problemática.

Nesse sentido, o *Manual de Boas Práticas na Gestão do Conhecimento e da Informação em OEs* tem o objetivo de sistematizar ferramentas de gestão do conhecimento e gestão da informação que viabilizem a retenção de conhecimento e a ação estratégica em OEs.

Neste manual, será abordado os principais desafios na gestão do conhecimento e gestão da informação, trazendo soluções adaptáveis a qualquer contexto organizacional e que considera o ambiente altamente digitalizado das OEs da FCA.



# Metodologia

# Metodologia: uma abordagem de Design Thinking



Considerando o objetivo do *Manual de Boas Práticas na Gestão do Conhecimento e da Informação em Organizações Estudantis*, foi essencial adotar uma abordagem holística e orientada para a inovação, como a abordagem de DT.

Segundo Brown (2008), o DT é uma abordagem centrada no ser humano que busca entender profundamente as necessidades dos usuários, desenvolver soluções criativas e implementar mudanças eficazes. Sua abordagem interativa e colaborativa valoriza a experimentação e estimula um processo de aprendizado contínuo.

A aplicação do DT para o desenvolvimento do manual seguiu as cinco fases interconectadas estabelecidas por Leifer; Meinel; Plattner (2010): empatia, definição do problema, ideação, prototipagem e implementação.

Com isso, buscamos criar uma ferramenta eficaz e adaptável, que promove a inovação e a colaboração nas OEs, contribuindo assim para sua sustentabilidade e sucesso a longo prazo.

# 1) Empatia



## A capacidade de se colocar no lugar do outro

A empatia é um momento em que os membros da organização buscam compreender profundamente as necessidades, desejos e experiências dos usuários finais por meio de técnicas como entrevistas, observação e imersão no ambiente do usuário.

Portanto, nosso objetivo foi compreender o funcionamento das OEs, com ênfase na gestão do conhecimento e gestão da informação, e os desafios enfrentados por suas lideranças em nível de gestão. Nesse sentido, compreendemos que a pesquisa bibliográfica, a aplicação dos questionários e nossas experiências de atuação em OEs da FCA permitiram este aprofundamento.

# 2) Definição do Problema

## A baixa retenção de conhecimento

Em seguida, procede-se à definição do problema, onde os membros da organização delimitam e descrevem o problema a ser solucionado a partir dos resultados obtidos na fase de empatia.

O resultado desta fase foi a definição de cinco problemas a serem contemplados no manual.



## 3) Ideação



### Novas Ideias

A partir dos problemas estabelecidos, na fase de ideação os membros da organização geram ideias criativas para solucionar os problemas, em contexto que estimule a geração de ideias divergentes, sem julgamentos, por meio de técnicas como brainstorming e prototipagem rápida.

Para tanto, promovemos sessões colaborativas de brainstorming com os autores deste manual.

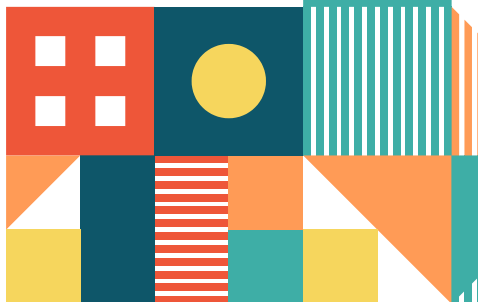
## 4) Prototipagem

### Testagem do manual

Procede-se com a seleção das ideias geradas e sua transformação em protótipos tangíveis e de baixa fidelidade, sendo testados e refinados com o feedback dos usuários - fase chamada de prototipagem.

Como resultado, os membros da organização podem compreender a viabilidade e eficácia das soluções propostas. Sendo assim, construímos um protótipo do manual e o apresentamos para membros de OEs da FCA, coletando seus feedbacks e refinando a solução com base nos insights obtidos.

## 5) Implementação



Após o refinamento e validação das soluções construídas, ocorre a implementação. O monitoramento do desempenho das soluções é importante para realização de ajustes, garantindo a eficácia das medidas.

Compreendemos que este processo é compatível com as medidas de divulgação dos resultados. A divulgação dos resultados se dará através da publicação do *Manual de Boas Práticas na Gestão do Conhecimento e da Informação em OEs* no site institucional da FCA, além de uma apresentação no Conselho das Organizações Estudantis da FCA.

Embora neste trabalho o DT apenas tenha sido utilizado para construção deste manual, compreendemos que se trata de uma abordagem capaz de desenvolver estratégias para reter, compartilhar e utilizar o conhecimento de forma mais eficaz nas OEs.

Além disso, Kelley e Kelley (2013) destacam que o DT promove uma cultura de inovação e confiança criativa, incentivando os indivíduos a explorar novas ideias e a colaborar de maneira mais eficaz, situação desejável nos ambientes das OEs.



# Organizações Estudantis

# Funcionamento das OEs



## Principais características

O funcionamento das organizações estudantis (OEs) se assemelha ao das organizações baseadas em projetos (OBPs), onde os membros realizam atividades que norteiam o escopo da organização no espaço universitário. Nesse sentido, uma prática comum nas OEs é a realização de uma divisão interna de membros por áreas, onde cada área é responsável pela coordenação de projetos pré determinados.

As principais características das OEs são sua alta rotatividade de membros, fluidez de sua estrutura organizacional e elevado grau de descentralização.

Os aspectos organizacionais e gerenciais das OEs apresentam alta similaridade, embora suas missões, valores e princípios sejam diferentes.

Nesse sentido, a literatura especializada demonstra que as OEs vivenciam desafios gerenciais comuns, embora as soluções necessárias devem partir de uma perspectiva individualizada e considerar suas particularidades.



## Observações da fase de empatia

Cada OE da FCA possui um contexto organizacional específico, em especial quanto ao número de membros, o número de projetos implementados por ano, a estrutura organizacional e a cultura organizacional. Nesse sentido, as lideranças dispostas a adotarem quaisquer ferramentas sugeridas neste manual devem adequá-las a sua realidade organizacional.

Observamos que as OEs da FCA possuem um alto nível de digitalização, em especial no que se refere aos seus sistemas de informação e suas atividades de gestão da informação.

As OEs da FCA adotam processos similares ou até idênticos no seu relacionamento com a universidade, como na realização de eventos no espaço universitário, na solicitação de recursos, na prestação de contas, entre outras. Nesse sentido, sugerimos que seja construído um espaço comum para o armazenamento de informações referentes a execução e padronização destes processos que envolvem a FCA compartilhado com todas as OEs.

As OEs assumem uma estrutura organizacional fluída e dividida internamente entre áreas. Em geral, as áreas são responsáveis pela execução total dos projetos atribuídos a ela, embora tenham sido observados casos em que há um esforço de criar áreas responsáveis por processos específicos de variados projetos (ex: área de comunicação e marketing). Entretanto, essa configuração exige um bom mapeamento das atividades de cada projeto para facilitar a coordenação das áreas.



# Problemáticas

# 1) Definição dos problemas



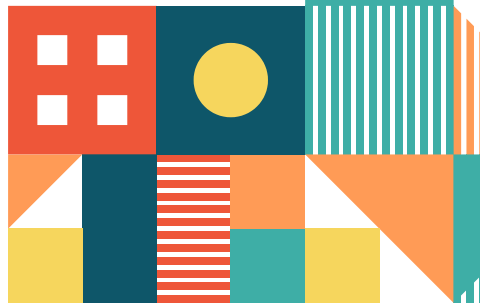
Na etapa de definição do problema do DT, buscamos sintetizar e organizar as informações coletadas durante a fase de empatia a partir de 5 problemas que acarretam em uma retenção do conhecimento insatisfatória nas OEs:

## **Problema 1 - Estrutura organizacional sem atribuições e responsabilidades bem definidas**

Uma estrutura organizacional sem atribuições e responsabilidades bem definidas pode dificultar a coordenação dos membros e a divisão do trabalho, esse cenário pode gerar sobrecarga de trabalho, um estímulo a ações individuais e desestimular canais de diálogo. Nesse sentido, compreendemos que esse cenário não contribui com a disseminação e retenção do conhecimento em uma organização.

## **Problema 2 - Falta de padronização sobre a troca de gestão**

A falta de padronização sobre a troca de gestão permite que durante a transição de gestão de uma OE não sejam adotados processos de disseminação do conhecimento tácito da atual gestão para a que irá assumir, além de dificultar ações estratégicas de longo prazo.



### **Problema 3 - Baixa documentação das atividades e dos projetos realizados**

A baixa documentação das atividades e projetos dificulta a retenção do conhecimento tácito para a organização, pois implica em um baixo volume de processos de externalização e combinação do conhecimento. Além disso, compreendemos que esse cenário dificulta o estabelecimento de processos de capacitação e treinamento, devido a ausência de referências.

### **Problema 4 - Poucos processos de capacitação e treinamento**

A realização de poucos processos de capacitação e treinamento dificultam a internalização do conhecimento organizacional. Nesse sentido, novos membros da organização podem encontrar dificuldades na realização de suas tarefas, implicando em uma ineficiência organizacional.

### **Problema 5 - Sistemas de informação com acúmulo de informações sem valor e desorganizados**

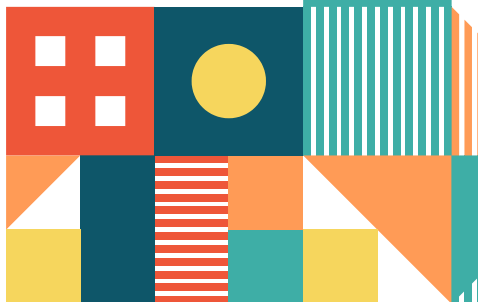
Por fim, um sistema de informação desorganizado e com acúmulo de informações sem valor dificulta a localização das informações relevantes e a mobilização do conhecimento contido nestes.





# Ferramentas

# 1º Problema



A estrutura organizacional no sentido amplo tem como função coordenar e controlar os recursos e atividades a fim de produzir o resultado mais eficiente para a organização, levando em consideração o ambiente em que ela está inserida.

## Mapeamento dos projetos

Como nas OBPs, a estrutura organizacional de uma OE deve ser orientada à projetos. Nessa perspectiva, o primeiro passo para se estabelecer uma estrutura organizacional eficiente em uma OE é identificar todos os projetos da organização.

## Mapeamento de processos: estabelecendo as funções e equipes

O mapeamento dos processos e atividades necessários para execução de cada projeto viabiliza o estabelecimento de funções dentro de uma equipe responsável pelo projeto, chamada de divisão, com funções e responsabilidades bem definidas. Sugerimos que esse mapeamento seja realizado por pessoas que executaram o projeto através da criação de fluxogramas ou diagramas de processos.



## Estrutura Divisional: áreas funcionais orientadas à projetos

As áreas funcionais consistem em um grupo de pessoas que trabalham juntas, que possuem habilidades semelhantes ou usam o mesmo tipo de conhecimento, ferramentas ou técnicas para desempenhar seus cargos. A estrutura funcional é uma organização composta de todos os departamentos de que uma organização necessita para produzir seus bens ou serviços, sendo comum assumir um formato de divisões que passam a operar com relativa independência. Nesse sentido, sugerimos que as divisões sejam baseadas em projetos.

O resultado é uma estrutura funcional orientada à projetos, em diálogo com as OBPs.

## Organograma

No final deste processo, será possível elaborar um organograma de sua OE capaz de evidenciar as áreas funcionais e as divisões (projetos), facilitando a delegação de funções, a divisão do trabalho e a coordenação interna das áreas funcionais. Sugerimos que os organogramas sejam revisados com certa periodicidade, para adequar a estrutura organizacional ao contexto organizacional.

## 2º Problema



Uma troca de gestão com procedimentos e medidas bem definidas pode criar mecanismos de disseminação do conhecimento importantes para retenção do conhecimento.

### Processos de capacitação antes de assumir o cargo

Algumas OEs estabelecem processos de capacitação antes dos membros efetivamente assumirem o cargo. Nessa abordagem, a capacitação pode assumir o formato de treinamentos ou uma dinâmica de desafios.

### Reuniões de cogestão

Outra medida comum é a realização de reuniões da gestão atual com a gestão que será empossada, com o propósito de transmitir informações relevantes, sanar dúvidas e até mesmo realizar um planejamento estratégico em conjunto. A padronização das informações a serem transmitidas é fundamental para uma boa implementação desta ferramenta.

### Criação de um conselho consultivo

A criação na estrutura organizacional de um conselho consultivo com antigas lideranças da OE estabelece um canal de diálogo entre as gestões da organização que viabiliza a disseminação do conhecimento através da externalização.

## 3º Problema



A elaboração de documentos sobre as atividades e projetos pode trazer diversos benefícios para sua OE, como o mapeamento dos processos, a padronização de processos e a retenção do conhecimento.

### Relatórios iniciais de projeto

Relatórios iniciais de projetos com um modelo pré estruturado permite um planejamento dos recursos a serem utilizados, atividades a serem desenvolvidas e resultados esperados, além de viabilizar comparações com os resultados efetivamente alcançados e o estabelecimento de métricas futuras. Para realizar esse procedimento, algumas OEs utilizam o método Estrutura Analítica de Projetos (EAP) ou o método 5W2H.

### Relatórios finais de projeto

Já os relatórios finais de projeto com informações detalhadas dos acontecimentos, desenvolvimento das atividades, problemas enfrentados e soluções encontradas facilitam a preservação do conhecimento sobre os projetos e a prestação de contas a stakeholders.

### Reuniões de brainstorming: documentos participativos

A realização de reuniões de brainstorming nas equipes responsáveis por um projeto cria uma dinâmica colaborativa e participativa que estimula a externalização do conhecimento através do diálogo, facilitando processos de combinação do conhecimento que resultem em um documento participativo que maximize a retenção do conhecimento.

## 4° Problema



Iniciativas de capacitação e treinamento são fundamentais para a retenção de conhecimento nas organizações, pois permitem processos de socialização, externalização, combinação e internalização do conhecimento.

O treinamento visa entregar o conhecimento sobre um determinado assunto, de modo que a pessoa treinada possa desenvolver uma atividade relacionada ao aprendizado adquirido. Assim, de acordo com Borges (et. al, 2020), dentro das organizações o treinamento é o responsável por preparar as pessoas para que possam desenvolver suas atribuições, ocupar cargos e executar tarefas de maneira excelente, agregando valor aos colaboradores.

A capacitação visa adequar o conhecimento existente para cumprir uma nova atividade, possibilitando aos colaboradores se adaptar a novos cenários e perspectivas.

### Desenvolvimento de materiais instrutivos

Materiais instrutivos facilitam a realização de treinamentos e capacitações, além de serem fundamentais para a externalização e combinação do conhecimento a respeito dos assuntos abordados. Eles devem considerar o formato do treinamento (remoto ou presencial), a cultura organizacional e o público-alvo.

### Elementos importantes para a implementação

A implementação de treinamentos e capacitações deve considerar a disponibilidade dos colaboradores, refletindo sobre aspectos como data, horário, formato (presencial ou remoto) e local.



## A gravação e armazenamento de treinamentos e capacitações

A gravação dos treinamentos e capacitações permite que a OE possa, no longo prazo, dedicar um menor volume de tempo para implementação destas atividades e conferir mais praticidade no acesso à informação para os colaboradores. Observamos que algumas OEs da FCA já realizam esse procedimento através das plataformas Google Drive e Youtube.

## Sugestões de formato para os treinamentos e capacitações

- Vídeo-aula.
- Tutorial (passo a passo).
- Dinâmica presencial.
- Rodas de conversa.
- Seminários e Palestras
- Estudos de caso e Simulações

# 5° Problema



Manter um sistema de informação capaz de facilitar a localização das informações relevantes exige uma gestão da informação. Compreendemos a gestão da informação como:

“a aplicação dos princípios de administração na aquisição, organização, controle, disseminação e uso de informação relevante para a operação efetiva de organizações de todos os tipos. [...] O gerenciamento da informação lida com o valor, a qualidade, a propriedade, o uso e a segurança da informação no contexto de desempenho da organização” (WILSON, 2003, tradução nossa).

Nesse sentido, a gestão da informação em uma OE é essencial para garantir a transparência, eficiência e eficácia das operações da organização.

## Sugestões para a organização de arquivos

A partir da observação de abordagens complementares, desenvolvemos uma sugestão para a organização de arquivos:

- Estabelecer uma pasta para cada gestão da OE.
- A pasta de cada gestão está subdividida em pastas por áreas de atuação.
- A pasta de cada área está subdividida em pastas por projetos.
- A pasta de cada projeto centraliza a documentação referente ao projeto.

Em essência, cada OE deve optar por uma organização dos arquivos que facilite a execução de suas atividades e transmissão do conhecimento.





## **Criação de uma área responsável pela gestão da informação e gestão do conhecimento**

A criação de uma área responsável pela gestão da informação e gestão do conhecimento demonstrou uma organização de arquivos capaz de minimizar as informações sem valor e facilitar a locação da informação relevante. Além disso, pode centralizar a implementação das ferramentas de gestão da informação e gestão do conhecimento, trazendo sintonia às práticas abordadas por este manual.

## **Documento com links: facilitando a localização dos documentos importantes**

A criação de um arquivo que disponibilize um link para os documentos mais importantes de uma área funcional ou divisão facilita a localização das informações essenciais e a rotina dos membros.

## **Indicadores de desempenho: acompanhamento de processos**

A adoção de indicadores de desempenho, através da gestão da informação, têm sido indicada enquanto um mecanismo para identificar problemas na implementação de processos e estabelecer metas de performance às divisões e áreas funcionais.

Nesse sentido, compreendemos que apenas a partir do contexto organizacional de cada OE se é possível estabelecer os indicadores de desempenho necessários para a melhoria dos resultados obtidos com os projetos

## Referências

BORGES, L. W. M.; PIRANI, P. R. C.; DIAS, C. R.; AVELINO, C. H. Treinamento e capacitação nas empresas e sua importância para o crescimento organizacional e profissional. Centro Universitário Católico Salesiano Auxilium, 2020.

BROWN, T. Design thinking. *Harvard Business Review*, v. 86, n. 6, 2008, p. 84-92.

KELLEY, D.; KELLEY, T. *Creative confidence: unleashing the creative potential within us all*. New York: Crown Business, 2013. Acesso em: 03 de jun. de 2024.

LEIFER, L.; MEINEL, C.; PLATTNER, H. (Eds.). *Design thinking: understand - improve - apply*. Berlin Heidelberg: Springer-Verlag, 2011, p. 19.

WILSON, T. D. Information Management. In: FEATHER, J.; STURGES, P. (ed.) *International Encyclopedia of Information and Library Science*. 2. ed. Londres, Reino Unido: Routledge, 2003, p. 263-278.



João Gustavo dos Santos Senna, Lucas Rocha Silva, Mateus de Moura Galvão, Matheus de Jesus Liandro Silveira, Pedro Brull Tuma, Vitor Henrique Dias De Araujo, Viviane Campos Ferreira e Yasmin Genesis Domingues de Oliveira.