



HDI

B R A S I L
CULTURA DE SERVIÇO AO CLIENTE

PADRÃO HDI PARA GESTÃO DO CONHECIMENTO (KCS)

Principais Conceitos • Princípios • Processos Duplo Loop
Vitalidade do Conteúdo • Integração de Processos
Avaliação de Desempenho • Liderança e Comunicação

MELHORES PRÁTICAS PARA A GESTÃO DO CONHECIMENTO



PADRÃO HDI PARA GESTÃO DE CONHECIMENTO - KCS

Principais Conceitos KCS • Princípios KCS • Processos Duplo Loop KCS
Vitalidade do Conteúdo • Integração de Processos
Avaliação de Desempenho • Liderança e Comunicação

**MELHORES PRÁTICAS PARA
GESTÃO DE CONHECIMENTO - KCS**

Índice

Sobre o HDI.	8
Sobre a UBM Tech.	9
HDI - Um Membro Orgulhoso do IT Certification Council (ITCC).	10
A História do Suporte Centrado no Conhecimento (KCS).	10
O que levou ao desenvolvimento do Suporte Centrado no Conhecimento (KCS)?	11
Desafios Críticos Enfrentados por Organizações de Serviços	11
As Dez Maiores Razões para os Centros de Suporte implementar o KCS.	12
IO Padrão HDI para Gestão de Conhecimento - KCS.	13
Categorias.	14
Capacitadores.	14
Níveis de Maturidade.	15
Capacitadores.	15
Atividades.	16
1.0 Principais Conceitos KCS.	16
1.010 Visão Geral de KCS.	16
1.020 Principais Conceitos.	17
1.030 CSI - Consortium for Service Innovation.	17
2.0 Princípios KCS.	18
2.010 Princípios.	18
2.020 Descrição dos Princípios.	18
3.0 Processos Duplo Loop KCS.	19
3.010 Processo de Loop Duplo.	19
3.020 Loop de Solução.	20
3.030 Loop de Evolução.	20
3.040 Capturar (Loop de Evolução).	21
3.050 Estruturar (Loop de Solução).	21
3.060 Reutilizar (Loop de Solução).	22
3.070 Melhorar (Loop de Solução).	23
3.080 Vitalidade do Conteúdo (Loop de Evolução).	24
3.080 Vitalidade do Conteúdo (Loop de Evolução) - Continuação.	25
3.090 Integração de Processos (Loop de Evolução).	26
3.100 Avaliação de Desempenho.	27
3.110 Liderança & Comunicação.	28

4.0 Vitalidade do Conteúdo.....	29
4.010 Vitalidade do Conteúdo KCS (Loop de Evolução).....	29
4.020 Estrutura do Artigo.....	30
4.030 Estado do Artigo.....	31
4.040 Desenvolver um Padrão de Conteúdo.....	31
4.050 Criar Artigos do Loop de Evolução.....	32
4.060 Arquivar Artigos Antigos e Lidando com Dados Legados.....	33
4.070 Aprimorar a Base de conhecimento com Novas Informações.....	34
4.080 Suporte Global.....	34
4.090 Análise Domínio do Conhecimento.....	35
4.100 Análise Domínio do Conhecimento - Continuação.....	36
4.110 Indicadores de Vitalidade do Conteúdo.....	37
4.120 Sucesso do Auto-atendimento.....	38
4.130 Métricas de auto-atendimento.....	38
5.0 Integração de Processos.....	39
5.010 Resolução Estruturada de Problemas.....	39
5.020 Integração Perfeita de Tecnologia.....	40
5.030 Tecnologia de Busca.....	41
5.040 Feedback de Circuito Fechado para o Sistema Inteiro.....	42
5.050 Indicadores de Integração de Processos KCS (PII).....	43
6.0 Avaliação de Desempenho.....	44
6.010 Funções KCS no Modelo de Licenciamento.....	44
6.020 Trabalhadores do Conhecimento.....	45
6.030 Treinador KCS.....	46
6.040 Treinamento para o Sucesso.....	47
6.050 Especialista em Domínio do Conhecimento.....	48
6.060 Avaliando a Criação de Valor.....	49
7.0 Liderança e Comunicação.....	50
7.010 Liderança & Comunicação.....	50
7.020 Desenvolver e Comunicar uma Visão.....	51
7.030 Estrutura Estratégica (Quadro Estratégico).....	51
7.040 Promover Trabalho em Equipe.....	52
7.050 Responsabilidade da Liderança sobre o Trabalhador do Conhecimento.....	52
7.060 Fatores Motivacionais.....	53

7.070 Programas de Reconhecimento e Recompensa	53
7.080 Comunicação é Chave	54
7.090 Indicadores de Liderança e Comunicação	55



HDI Brasil

Av. Engenheiro Luiz Carlos Berrini, 1140 – 7º andar – Conj. 71 – Sala: 04
São Paulo – SP
Fone: 011 3071-0906
www.hdibrasil.com.br

O HDI não assume responsabilidade por erros ou omissões. Nenhuma parte desta publicação pode ser reproduzida sem o consentimento do HDI, exceto para as publicações comerciais citada nos dados. Nestes casos, o crédito deve ser dado ao HDI.

HDI® é uma marca comercial registrada da UBM LLC nos Estados Unidos da América e outros países. O HDI faz parte da UBM Tech, uma divisão da UBM LLC.

Partes deste documento incluem informações baseadas nas publicações KCSSM do Consórcio para Inovação do Serviço (CSI). KCSSM é uma marca comercial registrada do Consórcio para Inovação do Serviço (Consortium for Service Innovation).

PROGRAMA GOVERNANÇA DE TI DO HDI



Sobre o HDI e HDI Brasil

O HDI é uma associação profissional mundial de certificação para a área de TI da sua organização de TI. Facilitando a colaboração e o networking, o HDI patrocina renomadas conferências e eventos, produz publicações e pesquisas da área, certifica e treina milhares de profissionais a cada ano. O HDI também conecta provedores de soluções com profissionais através de parcerias industriais e serviços de marketing. Direcionados por um painel internacional de especialistas e profissionais do setor, o HDI é o principal recurso para as melhores práticas e tendências emergentes.

O HDI Brasil possui seu próprio grupo de discussão, chamados Strategic Advisory Board, Field Advisory Board, Software Advisory Board e Governo Advisory Board. Esses grupos se reúnem também trimestralmente para revisão dos conteúdos e documentos, adequando-os para o mercado nacional.

O HDI Brasil possui o Programa de Governança de TI intitulado de ITGC (IT Governance Certification), este programa é composto de 15 processos da área de TI, conforme demonstrado abaixo:

PROCESSOS DE ENTREGA DE SERVIÇOS

Gestão de Capacidade
Gestão de Níveis de serviços
Gestão de Reporte dos serviços
Gestão de Segurança da informação
Gestão de Continuidade e Disponibilidade

Orçamento e contabilidade

PROCESSOS DE CONTROLE

Gestão de Configurações
Gestão de Mudanças

PROCESSOS DE LIBERAÇÃO

Gestão de Liberação

PROCESSOS DE RESOLUÇÃO

Gestão de Incidentes
Gestão de Problemas

PROCESSOS DE RELACIONAMENTO

Gestão de Relacionamento com o Negócio
Gestão de Fornecedores

Melhoria contínua

Para cada um desses processos separadamente ou no todo, aplicam-se as 4 fases do programa de certificação, conhecido como:

- **Fase I** – Assessment HDI para os processos de Governança de TI, que se resume a uma análise de maturidade do seu processo e respectivos gaps.
- **Fase II** – Execução do Plano de Ação, trata-se da implementação do processo. O HDI confecciona todo o material do processo de acordo com as 7 melhores práticas mencionadas, incluindo workshop para o time técnico, aderência da ferramenta ao processo e operação assistida do processo em execução.
- **Fase III** – Pré-Auditoria, coleta de evidências na inclusão do toolkit para análise e preparação para a auditoria.
- **Fase IV** – Auditoria, trata-se da auditoria em si, composto por entrevistas, tabulação e apresentação de resultados.

ROADSHOW HDI é uma iniciativa de visitar localidades em território nacional, realizando eventos gratuitos em todo o país para gestores da nossa área, com cases de sucesso, debates e palestras para enriquecimento do mercado local. São 24 eventos por ano, 12 cidades brasileiras.

O HDI Brasil possui a única revista impressa do setor, a Support World Brasil, com 3.000 exemplares, lançada em junho de 2011, em que aborda assuntos relevantes para o dia-dia dos profissionais de suporte.

Sobre a UBM Tech

A UBM Tech é uma empresa de mídia global que fornece informações, eventos, treinamento, serviços de dados e soluções de marketing para o setor de tecnologia. Suas marcas de mídia e serviços de informação informam e inspiram os tomadores de decisão em todo o mercado da tecnologia - engenheiros e profissionais de design, software e desenvolvedores de jogos, provedores de soluções e integradores, executivos de rede e comunicações, e profissionais de tecnologia de negócios. Marcas de mídia do UBM Tech líderes do setor incluem EE Times, Interop, Black Hat, InformationWeek, Game Developer Conference, CRN e DesignCon. As informações dos produtos da empresa incluem serviços de pesquisa, educação, treinamento e serviços de dados que aceleram a tomada de decisão para compradores de tecnologia. A UBM Tech também oferece uma gama completa de serviços de marketing com base em seu conteúdo e tecnologia de conhecimento do mercado, incluindo eventos personalizados, soluções de marketing de conteúdo, desenvolvimento da comunidade e exigem programas de geração. UBM Tech é uma parte da UBM (UBM.L), um fornecedor global de mídia e serviços de informação com uma capitalização de mais de US \$ 2,5 bilhões.

HDI - Um Membro Orgulhoso do IT Certification Council (ITCC)

Como membro do IT Certification Council (ITCC), o HDI se compromete em realçar o valor das certificações para colaboradores, profissionais e fornecedores de certificados de TI. O ITCC, um consórcio de líderes de indústria focados em certificações de TI, reconheceu a necessidade de força de trabalho qualificada para suportar as tecnologias do mundo e tem um compromisso com a cultura de certificações profissionais. O conselho estabelece as melhores da indústria, o valor de uma certificação, a segurança dos exames e endereça outras questões relacionadas às certificações.

Uma lista parcial de membros do ITCC inclui Alpine, APM Group, Certiport, Cisco, Citrix Systems Inc., CompTIA, HDI, Hewlett Packard, Hitachi, IBM, Kaplan, Linux Professional Institute (LPI), Microsoft, The Open Group, Pearson VUE e Wiley – todos reconhecidos como líderes da indústria em certificações de TI. O HDI se orgulha de ser membro do ITCC. Juntos, melhoramos a indústria de TI.

A História do Suporte Centrado no Conhecimento (KCS)

As práticas de Suporte Centrado no Conhecimento (KCS) foram criadas e são mantidas pelo CSI - Consortium for Service Innovation. O CSI é uma aliança sem fins lucrativos de organizações de serviço ao cliente, que trabalham juntas para solucionar os deságios da indústria. Os princípios KCS evoluíram a partir de um trabalho que começou em 1992. Eles foram criados para reutilizar, melhorar e criar conhecimento dentro de uma organização de serviços, conhecida como Gerenciamento de Conhecimento. Os membros do CSI se encontram regularmente para discutir ideias, compartilhar experiências, trabalhar juntos em teorias e explorar novas formas de melhorar o gerenciamento de serviços.

O CSI - Consortium for Service Innovation cria ideias inovadoras, através de um processo de pensamento e experiência coletiva. O trabalho desenvolvido pelo CSI integra pesquisas acadêmicas e tendências emergentes de negócios com as perspectivas operacionais de seus membros. O resultado são modelos de operação inovadores, que melhoram a experiência do cliente.

A missão do CSI - Consortium for Service Innovation é:

“Alcançar interações de ponta com os clientes, ao desenvolver estratégias, modelos e padrões inovadores.”

Os times do programa do CSI produzem artigos técnicos, estruturas de negócios, especificações, guias de implementação e melhores práticas baseadas em experiências e resultados anteriores de seus membros. O trabalho e os resultados dos times do programa são relatados na conferência anual de membros, que ocorre em outubro. O CSI oferece reuniões executivas, avaliações de oportunidades, workshops e treinamento para aqueles que forem pioneiros na adoção de seus modelos. Para saber mais sobre o Consortium for Service Innovation, visite seu site em www.serviceinnovation.org.

O Suporte Centrado no Conhecimento é uma metodologia baseada em princípios e melhores práticas, e

é implementado de formas diferentes, de acordo com a natureza de seu ambiente. Uma melhor prática é um método de realizar um trabalho, tarefa ou processo considerado superior aos demais métodos conhecidos, e é avaliada em intervalos de tempo regulares para garantir sua eficácia. Melhores práticas podem ser repetidas consistentemente para atingir resultados positivos e estão se tornando cada vez mais predominantes.

O que levou ao desenvolvimento do Suporte Centrado no Conhecimento (KCS)?

Em um ambiente de alta complexidade e custos cada vez maiores, os membros do CSI se viram diante do desafio de aumentar seus recursos para serem capazes de entregar valores maiores. Muitas organizações seguiram o caminho de melhorar sua eficiência ao implementar tecnologias de automação de suporte e criar novas alternativas de entrega utilizando diferentes canais de recursos. O tema comum era melhorar a disponibilidade ou capacidade das organizações, para fazer mais com menos.

Desafios Críticos Enfrentados por Organizações de Serviços

Os membros do CSI identificaram quatro áreas nas quais as organizações de serviços eram, e continuam sendo, desafiadas constantemente:

Orçamentos menores – Redução orçamentária ocorrida devido ao fato das organizações focarem em entregar serviços com custos viáveis aos clientes e em possuírem menos recursos disponíveis para atenderem a maiores demandas de trabalho.

Complexidade maior – Mudanças tecnológicas contínuas tornam-se mais complexas. É difícil combinar o ritmo das mudanças e ser conhecedor de todas as áreas do suporte.

Custos crescentes – Custos de materiais, pessoas e ferramentas continuam a crescer, mesmo que o custo de hardware tenda a diminuir.

Demanda maior – Clientes continuam a esperar que as organizações de serviços suportem mais tecnologias, como aparelhos sem fio, por exemplo.

As Dez Maiores Razões para os Centros de Suporte implementar o KCS

1. Responder e solucionar problemas rapidamente. Reduzir o tempo para resolução de problemas economiza dinheiro e permite que os clientes retornem ao trabalho mais rapidamente.
2. Oferecer respostas às questões complexas. Os tipos de questões relatadas nas organizações de serviços estão se tornando mais complexos. Implementar KCS ajuda a potencializar experiências dentro da organização como um todo, para que questões complexas sejam resolvidas.
3. Oferecer as mesmas respostas para as mesmas perguntas. Uma base de dados central proporciona o compartilhamento de informações em um formato padrão e consistente. Disponibilizar todos os documentos e informações críticas em uma fonte central minimiza esforços duplicados e respostas inconsistentes.
4. Profissionais do conhecimento sofrem de exaustão. Conectar profissionais ao conhecimento que precisam, no momento que precisam. KCS oferecerá a eles o conhecimento necessário para resolver 65-85% dos problemas, diminuindo assim o estresse e a exaustão.
5. Endereçar a falta de tempo para treinamento. Oferecer treinamento no momento certo. Se um trabalhador do conhecimento é confrontado por uma pergunta que nunca recebeu antes, ele pode acionar a base de conhecimento e aprender sobre a solução que atenderá as necessidades do cliente.
6. Oferecer uma resposta para questões recorrentes. Com todo o conhecimento documentado em uma base de conhecimento central, a utilização de soluções é conectada aos problemas, e as organizações de serviço podem identificar as questões mais recorrentes e a melhor resolução possível. Isso permite a condução do gerenciamento de problemas e da eliminação de problemas em um ambiente. Uma vez que a base de conhecimento atinja maturidade suficiente, autoatendimento pode ser habilitado, para permitir que os clientes resolvam questões sem a necessidade de um serviço assistido. Isso garante aos profissionais do conhecimento mais tempo para resolverem questões mais complexas.
7. Identificar oportunidades para aprender com experiências do cliente. Coletar dados valiosos do cliente, através de uma base de dados central, para serem compartilhados ao longo da organização e conectar pessoas ao conhecimento. Ao analisar o uso de serviços e questões dos clientes, a organização pode identificar novos serviços ou melhorias nos serviços já existentes para atender melhor o cliente.
8. Melhorar Soluções de Primeiro Contato. Com resoluções documentadas em uma base de conhecimento, o gerenciamento de problemas é simplificado, oferecendo aos profissionais do conhecimento ferramentas para responder questões sobre problemas conhecidos. Isso resulta em resoluções mais rápidas e melhores taxas de Soluções de Primeiro Contato.
9. Habilitar autoatendimento. Autoatendimento oferece aos clientes acesso a opções que fornecem suporte e soluções de acordo com seus termos, quando e como eles querem – o que melhora a experiência do cliente e aumenta o nível de fidelidade com a organização de serviço.
10. Custos menores. Custos operacionais por problema resolvido são reduzidos como resultado de soluções mais rápidas, menores índices de escalas e utilização de autoatendimento.

O Padrão HDI para Gestão de Conhecimento - KCS

A HDI baseia suas certificações em padrões industriais internacionais abertos, e é independente de qualquer treinamento ou currículo.

Padrão define o conhecimento que se espera que um profissional de suporte em uma função específica possua e um conjunto de melhores e mais comuns processos e práticas a serem seguidos dentro de um centro de suporte.

Industrial refere-se à indústria de serviços e suporte, que inicialmente se concentrou no suporte interno de tecnologia da informação e depois expandiu para incluir organizações de suporte externo.

Internacional indica que um comitê de profissionais com experiência internacional e/ou que trabalham para empresas globais desenvolveu os padrões e que eles são reconhecidos no mercado mundial.

Aberto significa que os padrões são publicados, permitindo que as organizações se aproveitem deles para melhorar seus serviços, que indivíduos os estudem na preparação para um exame de certificação e provedores de treinamento e consultoria desenvolvam ofertas que se alinhem aos padrões.

O Padrão Gestão de Conhecimento (KCS) foi projetado e é atualizado periodicamente e Como você pode utilizar o Padrão Gestão de Conhecimento (KCS)?

- **Fase I** – Assessment HDI, que se resume na análise de maturidade da gestão do Conhecimento da sua organização e respectivos gaps.
- **Fase II** – Execução do Plano de Ação, trata-se da implementação do processo. O HDI confecciona todo o material do processo, incluindo workshop para o time técnico, aderência da ferramenta ao processo e operação assistida do processo em execução.
- **Fase III** – Pré-Auditoria, coleta de evidências na inclusão do toolkit para análise e preparação para a auditoria.
- **Fase IV** – Auditoria, trata-se da auditoria em si, composto por entrevistas, tabulação e apresentação de resultados.

Gerir uma área de Gestão de Conhecimento - KCS é uma jornada de melhoria contínua e mudanças constantes. O HDI recomenda que as áreas de Gestão de Conhecimento - KCS aproveitem o Padrão Gestão de Conhecimento (KCS) regularmente para avaliar seu status atual, desenvolver uma análise de gaps e analisar os planos de melhoria contínua de serviços para atingir a maturidade desejada.

Categories

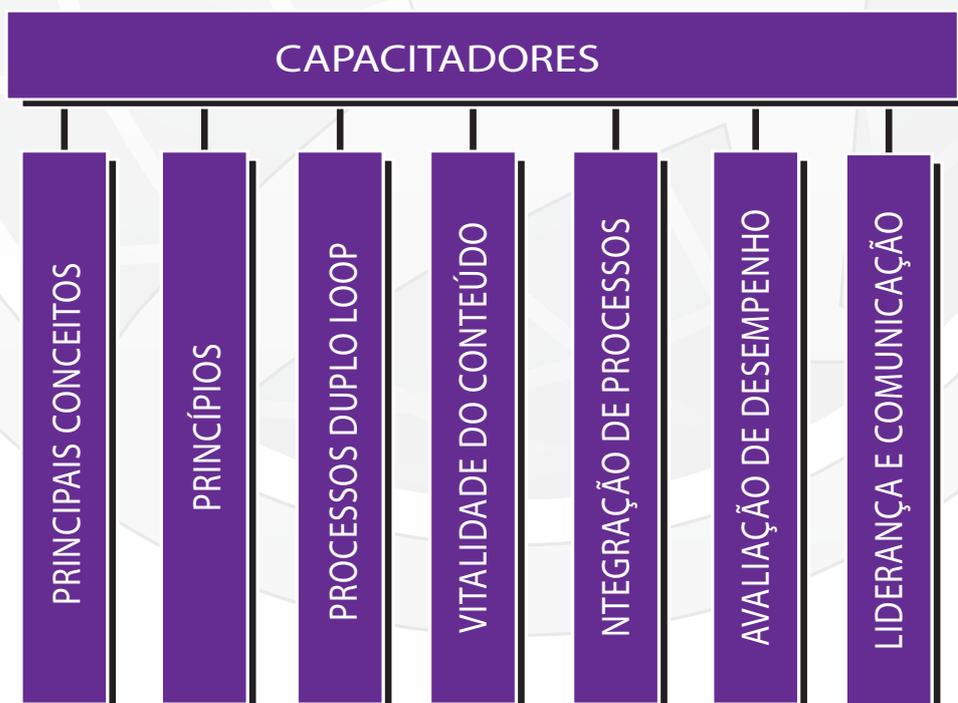
O Padrão Gestão de Conhecimento (KCS) está organizado em sete categorias representando capacitadores. Cada categoria contém um conjunto de atividades, cada um contendo quatro níveis de maturidade.

Capacitadores

Abaixo estão sete categorias que representam capacitadores de maturidade, qualidade e/ ou atividades. São elas:

- Principais Conceitos KCS
- Princípios KCS
- Processos Duplo Loop KCS
- Vitalidade do Conteúdo
- Integração de Processos
- Avaliação de Desempenho
- Liderança e Comunicação

Padrão HDI Para Gestão do Conhecimento (KCS)



Níveis de Maturidade

Cada categoria contém um conjunto de atividades, cada um com quatro níveis de maturidade.

Capacitadores

Os níveis de maturidade para cada uma das atividades em cada uma das categorias de Capacitadores são:

1. **Iniciante** – Existe reconhecimento do valor da atividade e o início dos planos de melhoria.
2. **Com Algum Progresso** – Existe evidência que a atividade está sendo realizada e revisada para melhoria e que há alguns exemplos de implementação ou resultados bem sucedidos.
3. **Com Progresso Considerável** – Existe evidência que a atividade está sendo desempenhada consistentemente e revisada regularmente. Existem exemplos de melhorias, embora a implementação possa não ser global ou aplicada em todo o seu potencial por toda a organização.
4. **Totalmente Realizado/Otimizado** – O resultado é globalmente implementado, existem esforços de melhoria contínua e é difícil imaginar uma melhoria significativa.

Atividades

1.0 Principais Conceitos KCS

Esta seção do padrão está relacionada à história do Suporte Centrado no Conhecimento (KCS). Ela estabelece os dez Principais Conceitos KCS e define suas práticas e técnicas. Trata também como obre o que é Suporte Centrado no Conhecimento, como ele se tornou uma metodologia robusta para capturar e promover conhecimento e os benefícios de implementar o modelo KCS em sua organização.

1.010 Visão Geral de KCS

Define o Suporte Centrado no Conhecimento (KCS) e em que esta baseado, abordando e Identificando os quatro princípios KCS. Explicando o conceito principal e a prática KCS.

1	A equipe do processo Gestão de Conhecimento (KCS) pode descrever em que está baseado o Suporte Centrado no Conhecimento (KCS)
2	A gestão do processo de Conhecimento (KCS) conhece e pratica os quatro princípios do KCS para integrar uso, validação, melhoria e criação de conhecimento no fluxo de trabalho.
3	A gestão do processo Gestão de Conhecimento (KCS) pode descrever os dez conceitos principais, para integrar uso, validação, melhoria e criação de conhecimento no fluxo de trabalho.
4	A equipe do processo Gestão de Conhecimento (KCS) entende e pode declarar o que é um artigo de conhecimento.

1.020 Principais Conceitos

Os gestores do processo desenvolvem e promovem perante as equipes uma compreensão da relação dos serviços de TI com o Padrão HDI para Gestão do Conhecimento - KCS (ex.: todos os recursos internos, e se aplicável, os externos que fornecem suporte).

1	A gestão e equipe consegue descrever o conceito KCS de Adoção em Todos os Níveis da organização de suporte.
2	A Gestão de Conhecimento (KCS) compreende que para uma Adoção bem-sucedida de KCS, deve impulsionar a mudança organizacional e criar/sustentar a demanda por engajamento, sabe descrever as principais áreas em que a liderança é necessária.
3	A gestão do processo consegue descrever o Conceito KCS de Experiência Coletiva, Autoria e Senso de Propriedade Coletiva.
4	A Gestão de Conhecimento (KCS) compreende o conceito de Buscar Entender Antes de Resolver, o conceito de Integração de Conhecimento e o o conceito de Treinamento para o Sucesso.

1.030 CSI - Consortium for Service Innovation

Aborda a entidade que controla e mantém KCS, os motivos por que foi criado, pelos quais uma organização deve implementar o KCS e os seus benefícios.

1	A gestão consegue descrever os motivos para a criação do KCS e pelos quais uma organização deve implementar KCS.
2	A gestão consegue identificar benefícios típicos de implementação do KCS com sucesso.
3	A gestão consegue explicar os três níveis de benefícios do KCS (Direto, Aplicado e Alavancado)
4	Os dois tipos de benefícios do KCS (qualitativo e quantitativo) é de conhecimento da Gestão e Equipe.

2.0 Princípios KCS

Esta seção abordamos o que é Suporte Centrado no Conhecimento (KCS), como ele evoluiu para se tornar uma metodologia robusta de captura e potencialização de conhecimento, e os benefícios de implementar um modelo KCS em sua organização.

2.010 Princípios

KCS é diferente da engenharia de conhecimento tradicional. As organizações, normalmente, capturam o conhecimento de um pequeno grupo para a utilização por muitos. KCS é um modelo de “muitos para muitos”, orientado pela demanda e pela autocorreção. Abordando os princípios chave do KCS.

1	A gestão consegue identificar os quatro princípios KCS nos quais as práticas se baseiam.
2	As práticas KCS são baseadas em quatro Princípios: Abundância, Criar Valor, Orientação por Demanda e Confiança. Estas práticas estão presentes na organização.
3	A gestão consegue Identificar e pratica os cinco influenciadores de comportamento em KCS.
4	Os Cinco influenciadores de comportamento em KCS incluem: Tecnologia/conjunto de ferramentas, Reconhecimento e reputação, Métricas, Compreensão e Treinadores. Estes itens estão presentes na operacionalização do KCS na organização de suporte.

2.020 Descrição dos Princípios

Conhecimento é o subproduto de uma interação ou experiência, e ninguém deixa uma interação com menos conhecimento do que possuía antes. O conhecimento opera sob o **princípio da abundância** - quanto mais compartilhamos, mais aprendemos. Sobre o **princípio de Criar Valor** - Trabalhadores do conhecimento criam valor através do conhecimento. À medida que desempenham suas tarefas e interagem, boas coisas podem acontecer. Sobre o princípio de **Orientação por Demanda** - propõe que a demanda por conhecimento determine o que tem valor para ser capturado. Sobre o princípio da **Confiança** - grau em que a organização acredita que as pessoas são capazes de tomar boas decisões e julgamentos.

1	A equipe e gestão possui domínio do Princípio da Abundância (Compartilhe Mais, Aprenda Mais).
2	A equipe e gestão praticam o princípio KCS de Criar Valor.
3	A equipe e gestão praticam o princípio KCS de Orientação por Demanda
4	A equipe e gestão praticam princípio KCS da Confiança

3.0 Processos Duplo Loop KCS

Este item introduz o conceito de que Suporte Centrado no Conhecimento é algo transformacional e, para ter sucesso com KCS, é necessário que ocorra uma mudança de foco. KCS não é algo que uma organização utiliza como um recurso adicional para resolver problemas. KCS se torna, na verdade, o processo utilizado para resolver tais problemas. Proporciona um entendimento maior dos Loops de Solução e Evolução.

3.010 Processo de Loop Duplo

O Modelo de Processo de Loop Duplo de Peter Senge reconhece que há uma quantidade de atividades no modelo de negócios direcionadas por eventos ou transações, em Processos de Loop A e Loop B.

- Processos Loop A são atividades que se repetem diversas vezes, como uma resolução de problemas ou resposta a incidentes. Por exemplo, a tarefa de seguir repetidamente e constantemente os processos de gerenciamento de incidentes é responsabilidade do analista.
- Processos B Loop são sistêmicos ou aqueles que estão em nível organizacional. Por exemplo, a tarefa de definir o processo de gerenciamento de incidentes é responsabilidade da organização.

1	A equipe conhece e aplica o conceito do processo de duplo loop usado em KCS
2	Os processos dos Loops de Solução e Evolução são as atividades operacionais que se reforçam mutuamente e formam o sistema. O organização de suporte utiliza conhece e pode descrever os conceitos de Solução e Evolução.
3	Existem oito práticas no processo de loop duplo, sendo quatro no Loop de Solução. A organização de suporte pratica as quatro etapas.
4	Existem oito práticas no processo de loop duplo, sendo quatro no Loop de Evolução. A organização de suporte pratica as quatro etapas.

3.020 Loop de Solução

O Loop de Solução é composto por transações ou eventos que ocorrem com regularidade. Estas são as tarefas que os trabalhadores que se baseiam em conhecimento realizam todos os dias enquanto respondem e resolvem problemas. Isso representa o fluxo de trabalho individual que é conduzido pelo processo de resolução de problemas. As atividades transacionais foram organizadas em quatro práticas KCS dentro do Loop de Solução. São elas: Capturar, Estruturar, Reutilizar e Melhorar.

1	A organização de Suporte utiliza o conceito Capturar - Experiência de resolução de problemas, contexto do cliente e conhecimento do analista, Percepção do cliente sobre o que está ocorrendo, Ambiente em que o problema está ocorrendo, Resolução para o problema e Causa do problema (opcional)
2	A organização de Suporte utiliza o conceito Estruturar - para reutilização, Estrutura consistente, Modelos simples, Melhorar a legibilidade do artigo, Novos artigos construídos e integrados com o conhecimento existente.
3	A organização de Suporte utiliza o conceito Reutilizar - palavras e frases usadas na pesquisa são conteúdo valioso e devem ser reutilizadas para melhorar ou criar um novo artigo.
4	A organização de Suporte utiliza o conceito Melhorar - reutilizar é melhorar. Os analistas assumem a responsabilidade pelos artigos com os quais interagem. Utilize “Sinalize ou Corrija” para artigos não compreendidos ou aqueles que podem ser melhorados ou corrigidos. Os usuários licenciados que editam artigos melhoram sua qualidade e reduzem duplicatas

3.030 Loop de Evolução

O Loop de Evolução se concentra no sistema ou na visão da organização sobre Suporte Centrado no Conhecimento. O Loop de Evolução define os processos, padrões, métricas e gerenciamento de tarefas. Ele também integra o trabalho em nível individual às atividades de nível organizacional, para melhorar a qualidade dos serviços. Para desenvolver a maturidade de processos e práticas dentro da empresa, bem como a qualidade de seus serviços, o Loop de Evolução determina técnicas de melhoria contínua dos serviços com o gerenciamento de conhecimento. Estas atividades sistêmicas foram organizadas em quatro práticas KCS dentro do Loop de Evolução. São elas: Vitalidade do Conteúdo, Integração de Processos, Avaliação de Desempenho e Liderança & Comunicação.

1	O Loop de Evolução representa as responsabilidades de liderança e os processos de nível organizacional necessários. A organização de suporte aplica o loop de Evolução.
2	A organização de Suporte utiliza o Loop de Evolução na definição das práticas que governam e promovem as atividades do Loop de Solução e o padrão de conteúdo.
3	A organização de Suporte é responsável pela melhoria contínua com base na análise dos eventos do Loop de Solução e nos artigos associados a esses eventos
4	Ocorre revisão sistêmica (processos e políticas) das atividades do trabalhador do conhecimento, resolvendo problemas com os processos organizacionais, incluindo a melhoria contínua e a maturidade dos serviços KCS.

3.040 Capturar (Loop de Evolução)

Capturar inclui as seguintes técnicas:

- Técnica 1: Capturar conhecimento no momento certo
- Técnica 1.2: Capturar o Conteúdo no contexto do cliente
- Técnica 1.3: Pesquisar é criar

1	Na organização de Suporte aplica-se o conceito Capturar Conhecimento no Momento - Os artigos KCS são criados como parte da interação e ficam imediatamente visíveis para os outros.
2	Na organização de Suporte aplica-se o conceito Capturar no Contexto do Cliente - Compreender a experiência do cliente antes da resolução. O conteúdo é capturado no contexto do cliente. Informações são capturadas sobre o ambiente. Conteúdo relevante é capturado no artigo, que pode ser um subconjunto de informações capturadas no registro do incidente/solicitação
3	Na organização de Suporte aplica-se o conceito Pesquisar é Criar - O conhecimento é capturado como um subproduto da resolução de problemas. Capturar conhecimento no momento torna-o explícito. Apenas o conteúdo relevante é capturado no artigo, que pode ser um subconjunto de informações capturadas no registro do incidente. Conceito de pesquisar a base de conhecimento antes de adicionar novos artigos. Palavras pesquisadas são conhecimento do candidato.
4	Os benefícios de Capturar são percebidos na organização de suporte: O conteúdo está no contexto do cliente. Melhora a acessibilidade aos artigos. O contexto é capturado apropriadamente e no ponto de interação.

3.050 Estruturar (Loop de Solução)

Estruturar inclui as seguintes técnicas:

- Técnica 2.1: Utilizar um Modelo Simples
- Técnica 2.2: Pensamentos Completos, Não Frases Completas

1	A organização de Suporte usa um Modelo Simples - modelo ou formulário simples para capturar e organizar o conteúdo no artigo de conhecimento.
2	A organização de Suporte usa um Modelo Simples com a seguinte estrutura: Questão/Problema, Ambiente, Resolução/Resposta, Causa e Metadados
3	A organização de Suporte usa Pensamentos Completos, Não Frases Completas - usar pensamentos completos é uma forma mais apropriada de capturar conhecimento nos campos de questões e ambiente, ao invés de usar frases completas.
4	A organização de Suporte usufrue dos benefícios de Estruturar que incluem: Fornecer contexto do conteúdo, Melhorar a legibilidade, Promover consistência e qualidade.

3.060 Reutilizar (Loop de Solução)

As técnicas da prática de Reutilizar incluem:

- Pesquise cedo e pesquise com frequência
- Procure entender o que é conhecido coletivamente
- Vinculações

1	A organização de Suporte usa a técnica Pesquise cedo e com frequência, conforme novas informações são coletadas, uma pesquisa é feita para verificar se o conhecimento adquirido já existe. Artigos encontrados durante a pesquisa podem oferecer perspectivas valiosas, mesmo que não sejam utilizados. Pesquise antes de adicionar qualquer conhecimento à base, para evitar duplicação.
2	A organização de Suporte usa a técnica Procure entender o que sabemos coletivamente. Não gaste tempo resolvendo problemas que já foram solucionados. Pesquise de forma adiantada e frequente – mas não pesquise para sempre.
3	A organização de Suporte usa a técnica Vinculações, Conecte aos registros os artigos que forem relevantes. Conecte a outras fontes de informação. Conecte a conteúdos não KCS, incluindo outros bancos de dados, resoluções encontradas em outros mecanismos de busca e conhecimentos acessíveis à audiência geral. A conexão deve permitir que diversos artigos sejam vinculados a um mesmo problema e, de forma opcional, deve-se informar o status da conexão (por exemplo, resolvido ou referenciado).
4	A organização de suporte desfruta dos seguintes benefícios de Reutilizar: Conhecimentos/artigos existentes podem ser usados para resolver problemas e minimizar o retrabalho dentro da organização de suporte. O tempo de resolução (tempo de inatividade no cliente) é diminuído. Adiciona contexto adicional ao cliente Determinar se o problema já foi resolvido. Determinar se alguém está trabalhando no mesmo problema ou em um problema semelhante.

3.070 Melhorar (Loop de Solução)

As técnicas de 'Melhorar' incluem:

- Reutilizar é revisar - o conteúdo é validado quando é utilizado
- Sinalize ou corrija - os artigos migram para novos públicos com base na demanda
- Licenciamento para modificar - melhorar artigos existentes e alterar a visibilidade de artigos

1	A organização de Suporte usa a técnica Reutilizar é revisar - Qualidade no momento certo. A revisão dos artigos sob demanda é focada em artigos que estão sendo utilizados. Revisar todos os artigos é desperdício de tempo e dinheiro. Modificar artigos baseado na quantidade de vezes que é utilizado, para proporcionar melhoria contínua.
2	A organização de Suporte usa a técnica Sinalize ou corrija - USCA - Use, Sinalize, Conserte, Adicione. Propriedade e autoria são divididas. Conteúdo é validado conforme é utilizado. Artigos migram para novas audiências de acordo com a demanda.
3	A organização de Suporte usa a técnica Licenciamento para modificar - Usuários licenciados podem modificar/melhorar artigos já existentes e alterar a visibilidade dos mesmos.
4	A organização de suporte desfruta dos seguintes benefícios de Melhorar: Melhoria contínua da qualidade dos artigos. Os recursos são otimizados, utilizando seu tempo somente em artigos que estão sendo usados. Artigos de conhecimento aprimorados estão disponíveis imediatamente para reutilização. Autoria compartilhada da base de conhecimento

3.080 Vitalidade do Conteúdo (Loop de Evolução)

As técnicas da prática de Vitalidade do Conteúdo incluem::

- Estrutura do Artigo KCS
- Status do Artigo KCS
- Desenvolver um Padrão de Conteúdo
- Criar Artigos de Loop de Evolução
- Arquivar Artigos Antigos
- Lidar com Dados Antigos
- Preparar a Base de Conhecimento com Novas Informações
- Análise de Domínio do Conhecimento

1	A organização de Suporte usa a técnica Estrutura do Artigo KCS e Status do Artigo KCS - Estabelecer um formato ou modelo adequado. A estrutura do artigo contém as partes reutilizáveis da experiência ocorrida. Inclui o estado do artigo (por exemplo, trabalho em progresso, não validado, validado, arquivado), a visibilidade (por exemplo, quem pode visualizar) e a governança (por exemplo, quem pode criar ou modificar artigos).
2	A organização de Suporte usa a técnica Desenvolver um Padrão de Conteúdo e - Criar Artigos de Loop de Evolução - Modelo formal incorporado à tecnologia. Artigos de conhecimento criados por Knowledge Domain Experts (KDE, em português: Especialistas no Domínio do Conhecimento), baseados em padrões e tendências de reutilização de artigos ou atividades próprias.
3	A organização de Suporte usa a técnica Artigos Antigos e Lidar com Dados Antigos - Arquia artigos de acordo com sua relevância, não com base em sua data de criação. Utilizar uma estratégia de migração orientada conforme as demandas surgem, não uma migração em massa de todo conteúdo antigo
4	A organização de Suporte usa a técnica Preparar a Base de Conhecimento com Novas Informações e Análise de Domínio do Conhecimento - Criar artigos de conhecimento para lançamentos de novos produtos ou serviços.

3.080 Vitalidade do Conteúdo (Loop de Evolução) - Continuação

As técnicas da prática de Vitalidade do Conteúdo incluem::

- Knowledge Domain Analysis
- Indicadores de Vitalidade do Conteúdo
- Sucesso em atividades próprias
- Medidas tomadas por conta própria

1	A organização de Suporte usa a técnica Knowledge Domain Analysis - Identificar melhorias para conhecimento, fluxo de trabalho, dificuldades para encontrar informações, lacunas no conteúdo, sobreposição ou duplicação de conteúdo, e processos.
2	A organização de Suporte usa as técnicas Indicadores de Vitalidade do Conteúdo e Sucesso em atividades próprias - Acessibilidade e plenitude do conteúdo, navegação facilitada e marketing de atividades próprias.
3	A organização de Suporte usa a técnica Medidas tomadas por conta própria - Análise de dados, feedbacks de usuários diretos e observações gerais.
4	Um padrão de conteúdo é criado adaptado ao ambiente. Alguns componentes do padrão de conteúdo estão presentes na Organização de Suporte: <ul style="list-style-type: none">• Estrutura do Artigo KCS• Guia de referência rápida (1 página)• Exemplos de artigos bons e ruins• Modelos• Definições de metadados• Status de um artigo de conhecimento• Guia de estilos e formatação• Amostragem de conhecimento

3.090 Integração de Processos (Loop de Evolução)

As técnicas de Integração de Processos incluem:

- Resolução Estruturada de Problemas
- Integração Perfeita de Tecnologia
- Tecnologia de Pesquisa para KCS
- Feedback de circuito fechado para o Sistema Completo
- Indicadores de Integração de Processos KCS

1	A organização de Suporte usa a técnica Resolução Estruturada de Problemas - Deve ser baseada em resolução estruturada de problemas (compreender antes de resolver).
2	A organização de Suporte usa a técnica Integração Perfeita de Tecnologia - Requer um processo perfeito – integração rígida entre o sistema de registros e os sistemas de gerenciamento de conhecimento. É uma prática onde a interação da base de conhecimento e a criação de artigos são integradas às soluções de problemas.
3	A organização de Suporte usa a técnica Tecnologia de Pesquisa para KCS - Tecnologia de pesquisa é necessária para proporcionar que artigos sejam encontrados rapidamente e com facilidade.
4	A organização de Suporte usa as técnicas Feedback de circuito fechado para o Sistema Completo e Indicadores de Integração de Processos KCS - Feedback de circuito fechado – análise da utilização de artigos para identificar oportunidades de melhoria contínua.

3.100 Avaliação de Desempenho

As técnicas de Integração de Processos incluem:

- Funções do KCS e Modelo de Licenças
- Coaching para o Sucesso
- Avaliar a Criação de Valor

1	A organização de Suporte usa a técnica Funções do KCS e Modelo de Licenças - Desenvolver um modelo de licenciamento KCS (licença de proficiência). Construir um modelo bem conceituado, baseado em padrões de feedbacks de clientes e de outros usuários.
2	A organização de Suporte usa a técnica Coaching para o Sucesso - Desenvolver práticas eficientes de coaching e suas competências.
3	A organização de Suporte usa a técnica Avaliar a Criação de Valor - Implementar sistemas de feedback. Integrar métricas subjetivas e objetivas. Alterar métricas de desempenho com foco em performance individual e em atividades para métricas focadas na equipe e na criação de valor. Utilizar triangulação para avaliar quem está criando valor. Quadro de resultados equilibrado, para facilitar a avaliação de equipes e indivíduos. Empregar métricas de resultados e direcionadoras Metas estabelecidas apenas dentro de objetivos (resultados).
4	Avaliação de Desempenho é a forma como a organização determinará o que já funciona com sucesso e o que precisa de ajustes. A organização de suporte facilita e estimula a participação em práticas KCS e reconhece e premia aqueles que criarem valor utilizando-as.

3.110 Liderança & Comunicação

As técnicas de 'Liderança' incluem:

- Desenvolver e Comunicar uma Visão ou Perspectiva
- Criar uma Estrutura Estratégica
- Benefícios KCS e ROI
- Promover Trabalho em Equipe
- Tocar em Motivadores Internos
- Programas de Reconhecimento
- Comunicação é a Chave Principal
- Responsabilidade das Lideranças sobre o Trabalhador que se baseia em Conhecimento
- Indicadores de Liderança e Comunicação

1	A organização de Suporte usa as técnicas Desenvolver e Comunicar uma Visão ou Perspectiva, Criar uma Estrutura Estratégica e Benefícios KCS e ROI - Criar um plano de visão e comunicação. Alinhar um propósito atrativo. Definir propósitos e objetivos organizacionais. Configurar o contexto para estabelecer limites organizacionais Definir o que é sucesso. Três níveis de benefícios: direto, aplicado e alavancado.
2	A organização de Suporte usa as técnicas Promover Trabalho em Equipe, Tocar em Motivadores Internos e Programas de Reconhecimento - Criar uma cultura de colaboração e de propriedade e autoria coletivas. Apoiar e encorajar bons desempenhos, saber lidar com performances inapropriadas. Engajar as pessoas a fazerem o trabalho, para identificarem qual a melhor forma de concluí-lo. Implantar um programa de reconhecimento e recompensa. Modelar comportamentos ao prestar atenção nas características das pessoas.
3	A organização de Suporte usa as técnicas Comunicação é a Chave Principal, Responsabilidade das Lideranças sobre o Trabalhador que se baseia em Conhecimento e Indicadores de Liderança e Comunicação - Desenvolver um plano de comunicação. Líderes executivos assumem a responsabilidade pelo sucesso dos trabalhadores que se baseiam em conhecimento.
4	A organização de Suporte usufrui dos seguintes benefícios da Liderança e Comunicação: <ul style="list-style-type: none">• Objetivos claros são comunicados• Maior participação e interação de todos os envolvidos• Gerenciamento de risco melhorado através desta iniciativa• Colaboradores são motivados a apoiarem a mudança• Melhoria no desempenho

4.0 Vitalidade do Conteúdo

Esta item se concentra em como definir e gerenciar a qualidade dos artigos de conhecimento. Aborda as técnicas de vitalidade do conteúdo. A definição do termo artigo de conhecimento como uma única peça de conhecimento que é formado por três participantes: o trabalhador do conhecimento, o cliente e a organização. Aborda mais de perto o conceito do que é um artigo e uma estrutura de um artigo. Quando entendido o formato e a estrutura de um artigo, podemos compreender como o conhecimento, na forma de um artigo de conhecimento, evolui ao longo do tempo e atinge metas e objetivos daqueles que o utilizam.

Aborda também, sobre amostragem de conhecimento e como um artigo de conhecimento atende ao padrão de qualidade. Existe uma cultura de propriedade compartilhada para o conhecimento, onde as pessoas assumem a responsabilidade pelos artigos com os quais eles interagem.

4.010 Vitalidade do Conteúdo KCS (Loop de Evolução)

Vitalidade do Conteúdo é como a organização define e monitora a qualidade do conhecimento.

1	O propósito da Vitalidade do Conteúdo fornece orientação para que o valor seja capturado no processo de interação.
2	A organização de Suporte como captura pelo menos 2 itens do processo de interação, como: <ul style="list-style-type: none">• Da captura de todas as informações do artigo KCS durante o processo de interação.• Do respeito às contribuições de todas as pessoas que interagem com o conhecimento
3	A organização de Suporte como captura pelo menos 4 itens do processo de interação, como: <ul style="list-style-type: none">• Da estruturação de artigos para reutilização• Da estruturação de informações para localização e legibilidade de artigos
4	A organização de Suporte como captura pelo menos 4 itens do processo de interação, como: <ul style="list-style-type: none">• Da autoria e propriedade coletiva• Dos artigos do Loop de Evolução

4.020 Estrutura do Artigo

A padronização de valores para artigos de conhecimento. trata-se da estrutura mínima de um artigo de conhecimento.

1	<p>A organização de suporte segue os elementos/estruturas comuns de um artigo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Problema • Ambiente • Resolução • Causa (opcional)
2	<p>A organização de suporte utiliza a estrutura de um artigo de conhecimento:</p> <p>Problema (sintoma, problema ou questão)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Problema descrito nas palavras/frases do cliente a partir de sua perspectiva e contexto • O que o cliente está tentando fazer? • O que não está funcionando? <p>Ambiente</p> <ul style="list-style-type: none"> • Produtos, categorias, processos de negócios • Alterações (atualizações, exclusões, adições) <p>Resolução</p> <ul style="list-style-type: none"> • Respostas ou etapas para resolver problemas <p>Causa (opcional)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Causa subjacente do problema
3	<p>Metadados são coletados e adicionados pelo sistema KCS ou adicionados manualmente (visibilidade, qualidade (AQI), governança).</p>
4	<p>Para os metadados são considerado os seguintes atributos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estado do artigo • Autor / Modificador • Data de Criação • Última Data de Modificação • Última Pessoa a Modificar • Contador de Reutilização • Audiência e Visibilidade • Referências e Hyperlinks • Número de Identificação • Versão • Governança do Artigo • Título • Resumo • Estado de confiança e visibilidade do sub artigo de conhecimento

4.030 Estado do Artigo

Os estados de artigo consistem em três campos de metadados: confiança, visibilidade e governança do artigo.

1	Os três campos de metadados abaixo são seguidos: Governança do Artigo, Confiança do Artigo e Visibilidade do Artigo
2	A governança do artigo é seguida e seus dois atributos de governança: Experiência e Conformidade
3	Confiança do artigo é o atributo que define a qualidade de um artigo e informa o nível de certeza na estrutura e conteúdo do mesmo. A confiança do artigo é usada para determinar a visibilidade deste artigo. Os quatro atributos de confiança do artigo são seguidos: Trabalho em Andamento, Não Validado, Validado e Arquivado
4	A visibilidade do artigo adiciona uma camada adicional de controle, que permite que regras de negócios sejam criadas, permitindo diferentes tipos de acesso a diferentes públicos-alvo.

4.040 Desenvolver um Padrão de Conteúdo

O propósito do padrão de conteúdo é documentar formalmente ou usar um modelo que descreva as decisões que precisam ser tomadas sobre a estrutura de artigos e o conteúdo KCS, que promovem consistência dentro da organização.

1	A organização de suporte segue os componentes comuns de um padrão de conteúdo.
2	A organização de suporte segue os componentes comuns de um padrão de conteúdo, pelo menos os itens abaixo: <ul style="list-style-type: none"> • Estrutura do artigo (definições de campo) • Guia de referência rápida (uma página) • Exemplos de artigos bons e ruins
3	A organização de suporte segue os componentes comuns de um padrão de conteúdo, além dos 3 itens acima pelo menos os itens abaixo: <ul style="list-style-type: none"> • Exemplos de artigos bons e ruins • Modelos • Definições de metadados • Estados do Artigo de Conhecimento
4	A organização de suporte segue os componentes comuns de um padrão de conteúdo, além dos 7 itens acima pelo menos os itens abaixo: <ul style="list-style-type: none"> • Guia de estilos • Material de apoio • Vocabulário • Considerações em vários idiomas • Considerações sobre multimídia

4.050 Criar Artigos do Loop de Evolução

Embora a maioria dos artigos de conhecimento dentro da organização sejam criados como resultado de demandas, há momentos em que eles são desenvolvidos fora do processo de resolução de problemas. Esses artigos também são criados com base em uma análise de necessidade.

1	Os dois tipos de de artigos KCS são criados na organização de suporte: Loop Solução e Loop Evolução
2	A organização de suporte atende aos critérios de artigos Loop Solução — artigos que são desenvolvidos no tempo certo, com base na demanda do cliente. Esses artigos devem aderir ao padrão de conteúdo, para que tenham uma estrutura consistente e sejam acessíveis e utilizáveis pelo público-alvo.
3	A organização de suporte atende aos critérios de artigos Loop Evolução —são artigos de alto valor, que geralmente são criados por Especialistas em Domínio de Conhecimento, com base em padrões e tendências na reutilização ou na análise da atividade de autoatendimento. Esse conteúdo, em geral, representa uma porcentagem muito pequena da base de conhecimento total.
4	As razões abaixo para criar artigos de Loop de Evolução são seguidas: <ul style="list-style-type: none">• Processos do documento (“como fazer”)• Soluções do documento para mensagens de erro programadas• Desenvolver caminhos de solução ou estruturas de diagnóstico quando um conjunto de artigos de conhecimento apresentam sintomas comuns• Documentar soluções para problemas potenciais de alto impacto como parte de um plano de continuidade de negócios• Preencher lacunas no conhecimento, identificadas através da análise da utilização do autoatendimento

4.060 Arquivar Artigos Antigos e Lidando com Dados Legados

A organização deve identificar as circunstâncias em que os artigos de conhecimento são considerados para arquivamento. Quando uma organização considera a migração de dados legados dos repositórios de conhecimento existentes para a base de conhecimento KCS, existem considerações importantes a serem feitas antes de migrar e integrar tais dados legados.

<p>1</p>	<p>As considerações para arquivar abaixo, são seguidas pela organização de suporte:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fazer isso de uma maneira que melhore a descoberta do que é coletivamente conhecido • Avaliar se o arquivamento comprometerá a integridade da base de conhecimento. (O maior valor da base de conhecimento vem de ser uma coleção completa da experiência da organização e a capacidade de encontrar rapidamente o que é necessário e quando necessário.)
<p>2</p>	<p>As considerações para arquivar abaixo, são seguidas pela organização de suporte:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Arquivar artigos antigos trata dos sintomas de acessibilidade, não as causas dos problemas • Muitas vezes, há um valor mais alto em artigos raramente utilizados, uma vez que esse conhecimento não existe tipicamente na memória da maioria dos trabalhadores do conhecimento. • Idade e tamanho dos artigos não devem ser levados em conta
<p>3</p>	<p>As considerações para migrar e integrar dados legados abaixo, são seguidas pela organização de suporte:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Criar um processo baseado em demanda, que ajudará a identificar o conteúdo legado que tenha valor • Manter o conteúdo legado em um repositório separado e disponibilizá-lo aos trabalhadores do conhecimento para pesquisas e consultas • Permitir que a demanda foque sua atenção no conteúdo legado que tem valor • Criar artigos KCS na nova base de conhecimento, para o conteúdo que está sendo usado (encontrado) na antiga base de conhecimento
<p>4</p>	<p>As considerações para migrar e integrar dados legados abaixo, são seguidas pela organização de suporte:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dados/conteúdos legados normalmente não estão na estrutura de KCS, nem são expressos no contexto do cliente. A maioria daqueles que fizeram uma migração em massa de dados/conteúdos legados acabou removendo os mesmos, porque eles interrompiam a acessibilidade à nova base • O investimento de tempo e dinheiro para limpar, escrever scripts e mover o conhecimento legado normalmente não vale o custo de sua migração e, muitas vezes, acaba sendo improdutivo • O histórico mostra que 90% -95% do que está na antiga base de conhecimento nunca será referenciado

4.070 Aprimorar a Base de conhecimento com Novas Informações

Em geral, a organização não deve considerar adicionar conteúdo à base de conhecimento sem que exista uma demanda. No entanto, caso um novo lançamento ou implementação de serviço ocorra, artigos podem ser criados e adicionados à base de conhecimento antes que sua demanda apareça.

1	O conhecimento é desenvolvido por especialistas de forma pro-ativa e pontual.
2	O conteúdo na sua maioria é adicionado quando houver demanda (reativo).
3	O conhecimento é gerado para Novos produtos e processos com os seguintes aspectos: <ul style="list-style-type: none">• O contexto é o mesmo que os clientes utilizarão• Captura experiências (contexto) de testadores• Captura o contexto de testes de aceitação dos usuários
4	O conhecimento é gerado para Novos produtos e processos com os seguintes aspectos: <ul style="list-style-type: none">• Criar conteúdo no contexto da experiência dos testadores• Identificar o estado do artigo como rascunho ou validado (interno)• Criar conteúdo de experiências de treinamento e fase piloto• Esperar que artigos sejam melhorados, conforme o contexto do cliente é adicionado

4.080 Suporte Global

Existem diversos desafios de KCS em uma organização global como lingua e aspectos culturais.

1	Observando os desafios KCS em uma organização global, a base de conhecimento esta compliance com atendimento multilingua.
2	Inglês é frequentemente o idioma padrão para organizações globais, multilíngues e multiculturais e a base de conhecimento contempla estas mudanças.
3	A estrutura do conteúdo do artigo KCS e estilo de “pensamentos completos, não frases completas” são seguidos pela organização de suporte. <ul style="list-style-type: none">– Pensamentos completos são mais fáceis de compreender para aqueles em que inglês é o segundo idioma– A estrutura de artigos KCS fornece significado e contexto, facilitando as com que as traduções sejam feitas
4	Alguns desses exemplos de estratégias de tradução estão ativos: <ul style="list-style-type: none">• Apenas faça isso - utilize a tradução automática (todos os artigos)• Sob demanda- traduza apenas artigos que foram reutilizados• Híbrida - tradução automática com edição e publicação manuais de artigos reutilizados• Lado a lado - o artigo original é disponibilizado ao lado do artigo traduzido

4.090 Análise Domínio do Conhecimento

Análise de Domínio do Conhecimento foca na vitalidade da base de conhecimento, com ênfase:

- Na qualidade dos artigos
- Na eficácia do fluxo de trabalho, que produz e melhora os artigos
- No uso dos artigos

A análise do domínio do conhecimento é mais eficaz quando há participação através de toda a organização.

1	A Identificação no resultado das técnicas de Análise de Domínio do Conhecimento estão ativos.
2	Os resultados da Análise de Domínio do Conhecimento inclui a identificação de: <ul style="list-style-type: none">• Melhorias no padrão do conteúdo e integração de processos (fluxo de trabalho)• Recomendações sobre problemas de localização
3	Os resultados da Análise de Domínio do Conhecimento inclui a identificação de: <ul style="list-style-type: none">• Lacunas no conteúdo – o conhecimento que as pessoas estão procurando não existe• Sobreposições de conteúdo – consolidação de artigos duplicados, identificação da melhor solução entre muitas opções propostas• Melhorias na forma de lidar com problemas já conhecidos, eliminando retrabalhos, melhorando acessibilidade
4	Os resultados da Análise de Domínio do Conhecimento inclui a identificação de: <ul style="list-style-type: none">• Melhorias na forma como novos problemas são resolvidos, sugestões para resolução de problemas e colaboração para encontrar respostas rapidamente• Problemas generalizados – facilitar a análise da causa raiz e trabalhar com responsáveis por processos, produtos e empresas para melhorias de alto impacto• Valor da base de conhecimento• Estratégia de arquivamento para a base de conhecimento

4.100 Análise Domínio do Conhecimento - Continuação

Conforme a organização amadurece a utilização de KCS, a Análise do Domínio do Conhecimento assegura que os problemas sejam resolvidos de forma eficaz. Os Especialistas em Domínio do Conhecimento (KDE), que realizam a análise de domínio do conhecimento, devem possuir tanto um profundo conhecimento do assunto quanto grande entendimento de KCS.

1	<p>O papel do Especialista em Domínio do Conhecimento (KDE) está definido e documentado, dentre elas:</p> <ul style="list-style-type: none">• Otimizar criação, melhoria e uso de artigos.• Encontrar padrões e tendências de reutilização para identificar potenciais mudanças no produto, processo ou política que possam eliminar a causa raiz dos problemas mais frequentes.• Trabalhar com os Treinadores e o Conselho KCS para melhorar o padrão do conteúdo (com base em sua análise) e o fluxo de trabalho KCS.
2	<p>KDEs são, normalmente, especialistas no assunto (SME) que continuam a ter outras responsabilidades funcionais. (KDE não é uma função em tempo integral)</p> <p>Os KDEs são pessoas que são naturalmente atraídas pela utilização da análise de dados, para descobrir o que podemos aprender com a coleta de novos conhecimentos.</p>
3	<p>KDEs devem estabelecer um relacionamento com as funções de negócios que precisam executar ações corretivas:</p> <p>Dependendo do domínio, eles podem ser os responsáveis pelas políticas ou processos de negócios e/ou pela funcionalidade de um produto ou serviço e de seus roteiros.</p> <p>Fornece ao proprietário funcional/do produto informações quantificáveis e acionáveis baseadas na experiência do usuário</p> <p>O sucesso da função da Análise de Domínio do Conhecimento é medido através :</p> <ul style="list-style-type: none">Melhorias na acessibilidadeUso de autoatendimentoRedução do volume de incidentes resultante de ações corretivas, tomadas para eliminar a causa geral dos problemas
4	<p>A descrição de um Domínio do Conhecimento corresponde ao abaixo:</p> <p>Os domínios do conhecimento são coleções virtuais de artigos KCS relacionadas a um tópico, função, processo, tecnologia ou família de produtos.</p> <p>Domínios do conhecimento não são precisos ou absolutos em seus limites e eles geralmente se sobrepõem.</p> <p>Um domínio do conhecimento é o conjunto de conteúdo que faz sentido ser incluído no reconhecimento e na análise de padrões. Portanto, o propósito ou a intenção da análise definem a coleção de artigos que são realmente relevantes.</p>

4.110 Indicadores de Vitalidade do Conteúdo

Embora existam muitas verificações e balanços em KCS para garantir alta qualidade, há cinco elementos principais que contribuem para a boa qualidade do artigo.

1	As verificações básicas que devem ser incluídas no Índice de Qualidade do Artigo (AQI) são seguidas.
2	Os cinco elementos principais que contribuem para a qualidade do artigo são seguidos: <ul style="list-style-type: none">• Um padrão de conteúdo que determina os requisitos para definição de bons artigos.• Índice de Qualidade do Artigo (AQI), utilizado para medir a qualidade dos artigos.• Indicadores de Integração de Processos (PII), que medem a conformidade com o fluxo de trabalho.• O licenciamento de KCS e o modelo de coaching de KCS.• Um modelo amplo e equilibrado de avaliação de desempenho.
3	O valor de um artigo KCS é avaliado através de: <ul style="list-style-type: none">• Valor do artigo de reutilização• Valor do artigo com base em referência• O valor do conjunto de artigos• Velocidade e precisão do conteúdo
4	O conceito de bom o suficiente é aplicado e seguido.

4.120 Sucesso do Auto-atendimento

O objetivo do autoatendimento em KCS é aumentar o engajamento do cliente, fornecendo acesso ao conhecimento para que ele possa resolver seu problema sem a necessidade de interação com outras pessoas.

1	O objetivo do autoatendimento esta sendo seguido para aumentar o engajamento do cliente.
2	Os elementos em uma estratégia de Auto-atendimento são seguidos (Visão, Público, Objetivos, Medidas e métricas, Avaliação e melhoria contínua).
3	O que proporciona o sucesso do Auto-atendimento esta implementado e sendo seguido: <ul style="list-style-type: none">• Acessibilidade• Plenitude• Acesso• Navegação• Marketing
4	O processo de adesão do cliente ao auto-atendimento é medido constantemente através de um processo de melhoria continua.

4.130 Métricas de auto-atendimento

Métricas do autoatendimento são imprecisas e não representam diretamente a experiência do usuário. São as tendências das métricas e a capacidade de correlacionar as perspectivas por meio de triangulação que indicam a obtenção da confiança necessária para avaliar a experiência do usuário. As organizações são cobertas por muitas métricas para monitorar os processos e resultados.

1	Métricas para medir a eficácia do auto-atendimento estão ativas.
2	Os tipos de métricas que devem ser utilizadas com autoatendimento estão em operação, pelo menos: Análise de dados de padrões de comportamento do usuário, Análise de dados de variações de volume e Feedback direto dos usuários
3	Os tipos de métricas que devem ser utilizadas com autoatendimento estão em operação, pelo menos: Pesquisas e enquetes, Comentários e feedbacks, Observações.
4	As tendências dos indicadores e a ter capacidade de correlacionar as perspectivas através de triangulação estão ativas, para que se possa obter a confiança necessária na avaliação da experiência do usuário.

5.0 Integração de Processos

O propósito da integração de processos é tornar o loop de solução suave - garantir que os processos e procedimentos utilizados com o sistema de registro e gerenciamento de conhecimento estejam integrados ao fluxo de trabalho.

5.010 Resolução Estruturada de Problemas

Resolução de problemas é uma habilidade, uma combinação de treinamento e experiência. Ter estruturação em um processo melhora seu desempenho. A estrutura dos artigos KCS fortalece essa abordagem durante a solução de problemas.

1	A equipe consegue Identificar os dois conceitos principais da Resolução Estruturada de Problemas em KCS.
2	A organização de suporte segue as duas atividades principais no processo de resolução estruturada de problemas (Gerenciar a Conversa e Habilitar Colaboração)
3	O “Enxame Inteligente” apresenta o conceito de perfis que capturam tanto experiências quanto interesses das pessoas, este processo esta ativo na organização de suporte.
4	Os critérios abaixo do “Enxame Inteligente” estão ativos: <ul style="list-style-type: none">• Perfis de pessoas são dinâmicos e devem ser amplamente programáticos ou mantidos pelo sistema, e serem acessíveis às pessoas, a fim de que reflitam seus interesses• Nos pontos em que KCS ajuda a conectar pessoas ao conteúdo ou conhecimento para problemas já conhecidos, o “Enxame Inteligente” ajuda a conectar pessoas umas às outras para resolver novos problemas• O “Enxame” trata da evolução de organizações de modelos baseados em escala para modelos baseados em colaboração

5.020 Integração Perfeita de Tecnologia

O objetivo da Integração Perfeita de Tecnologia é habilitar o escalonamento das práticas e técnicas KCS com várias pessoas em diversos locais, que, provavelmente, trabalham em momentos diferentes. A Integração Perfeita de Tecnologia com a metodologia KCS permite colaboração, independente do tempo e espaço necessários.

1	Os critérios utilizados para a ferramenta esta em vigor: <ul style="list-style-type: none">• Um artigo e mecanismo de busca• Suportar distinção entre o conteúdo do problema e o conteúdo do ambiente• Granularidade do mecanismo de pesquisa• Pesquisar e relacionar conteúdo com problemas
2	Os critérios utilizados para a ferramenta esta em vigor: <ul style="list-style-type: none">• Pesquisar e relacionar conteúdo do ambiente• Capacidade de vincular/apontar/relacionar incidentes a artigos KCS e artigos KCS a incidentes• Gerenciar visibilidade de artigos KCS• Categorias de estado do artigo KCS• Os argumentos de pesquisa são preservados como base para a criação de um novo artigo KCS• Relatórios e métricas
3	A integração perfeita de tecnologia segue as duas perspectivas: <ul style="list-style-type: none">• A perspectiva do Loop de Solução (analistas)• Perspectiva dos usuários
4	A integração ideal do loop de solução entre o sistema de gerenciamento de conhecimento e o sistema de registro (incidentes/CRM) contém: <ul style="list-style-type: none">• Buscar na base de conhecimento• Vincular um artigo KCS existente a um incidente• Visualizar um artigo KCS que foi vinculado a um incidente e incidentes que foram vinculados a artigos KCS• Modificar artigos KCS existentes no processo de reutilização, com base no modelo de licenciamento KCS• Criar um artigo KCS na base de conhecimento a partir de informações do registro de incidente• Colaborar com os especialistas no assunto que sejam relevantes para o problema, e contatá-los rapidamente por e-mail ou chat

5.030 Tecnologia de Busca

Pesquisar é parte integral do Loop de Solução em KCS e é importante que a tecnologia suporte buscas na base de conhecimento de maneira eficiente.

1	Os fatores utilizados em um sistema de busca para determinar níveis de relevância foram identificados e estão ativos.
2	Os fatores utilizados pelos mecanismos de busca para determinar o que é relevante incluem pelo menos: <ul style="list-style-type: none">• Quantos termos/palavras da consulta aparecem no documento• Frequência dos termos/palavras• Quão raros ou significativos são os termos/palavras da consulta nos documentos pesquisados
3	Os fatores utilizados pelos mecanismos de busca para determinar o que é relevante incluem pelo menos: <ul style="list-style-type: none">• Proximidade em que os termos/palavras da consulta parecem entre si• A localização dos termos/palavras da consulta; por exemplo, presume-se que os termos da consulta no título sejam mais significativos do que quando estão inseridos no texto
4	Os fatores utilizados pelos mecanismos de busca para determinar o que é relevante incluem pelo menos: <ul style="list-style-type: none">• A proximidade da correspondência em conceitos (não apenas os próprios termos/palavras exatos da consulta) contidos nos termos e documentos• Qualidade ou reputação esperadas do documento, com base em sua contagem de conexões e vinculações, classificações, tempo decorrido desde a última visualização ou outros fatores semelhantes

5.040 Feedback de Circuito Fechado para o Sistema Inteiro

Um benefício de KCS é que seu modelo é um sistema de loop fechado de aprendizagem constante, baseado nas experiências da organização.

1	Os benefícios do feedback de loop fechado para o sistema inteiro estão ativo e incluem: <ul style="list-style-type: none">• KCS oferece a oportunidade de melhorar continuamente a produtividade e a experiência do usuário• KCS cria um sistema de aprendizagem constante baseado em experiências
2	Os benefícios do feedback de loop fechado para o sistema inteiro estão ativo e incluem: <ul style="list-style-type: none">• KCS é capaz de identificar padrões e tendências na base de conhecimento, que podem ser usados para orientar documentação, produtos e melhorias de serviço
3	As áreas que podem se beneficiar com o feedback de loop fechado em KCS são as citadas abaixo e são perceptíveis na organização de suporte: <ul style="list-style-type: none">• Análise de causa raiz• Conteúdo no Loop de Evolução• Melhoria contínua no fluxo de trabalho• Padrão de conteúdo
4	O conceito do “Clique Rápido” está ativo e é utilizado quando há problemas frequentes e o fluxo de trabalho padrão em KCS fornece pouco valor, pois o problema e a resolução já são conhecidos, mas a taxa de ocorrência das questões está sendo monitorada.

5.050 Indicadores de Integração de Processos KCS (PII)

O objetivo dos Indicadores de Integração de Processos KCS (PII) é permitir que a organização avalie com que frequência e com que qualidade fluxo de trabalho KCS é seguido, e identificar oportunidades de onde empregar coaching.

1	Os dois tipos de Indicadores de Integração de Processos (PII) estão ativos: <ul style="list-style-type: none">• Indicadores de pesquisa• Indicadores de colaboração
2	Os indicadores de colaboração estão em operação: <ul style="list-style-type: none">• Taxa de vinculação• Precisão da vinculação• Taxa de modificação• Taxa de criação
3	São realizados feedback e coaching frequente para com a equipe.
4	Este processo de feedback e coaching são formais e dentro do processo de melhoria contínua.

6.0 Avaliação de Desempenho

O obstáculo mais difícil na adoção da metodologia KCS é mudar a cultura da organização para criar um ambiente colaborativo de compartilhamento de conhecimento. Para apoiar essa transformação, é importante atribuir funções às pessoas, que ajudarão a redefinir a forma como o conhecimento é criado, valorizado e compartilhado.

6.010 Funções KCS no Modelo de Licenciamento

As pessoas precisam entender o que é esperado delas e como seu desempenho é medido. A definição de funções e responsabilidades em KCS determina o que se espera dos colaboradores. Como resultado, os funcionários ficam muito mais satisfeitos, pois sabem exatamente o que é esperado de cada um e como seu desempenho será medido e avaliado.

1	As funções diversas envolvidas na implementação de KCS estão definidas.
2	As funções em uma Equipe de Adoção de KCS estão descritas conforme abaixo: <ul style="list-style-type: none">• Gerentes/Líderes• Trabalhadores do Conhecimento• Treinadores KCS• Especialistas em Domínio do Conhecimento (KDE)
3	As funções especificamente em uma Equipe de Adoção de KCS estão descritas conforme abaixo: <ul style="list-style-type: none">• Gerentes• Colaborador KCS• Editor KCS• Treinador KCS• Especialista em Domínio do Conhecimento• Equipe de Adoção KCS• Equipe do Programa KCS• Conselho KCS)
4	Os papéis e responsabilidades são revistos periodicamente com o objetivo de ajustes e melhoria contínua

6.020 Trabalhadores do Conhecimento

O Candidato KCS entende os fundamentos de KCS e sabe como interagir com a base de conhecimento, de forma a capturar a experiência do cliente e aproveitar a experiência coletiva da organização.

1	O Candidato KCS encontra artigos de conhecimento existentes e os reutiliza no momento apropriado ou, no processo de busca, cria uma nova solução como rascunho, que posteriormente será revisado e/ou finalizado por um Colaborador/ Editor KCS ou pelo Treinador KCS.
2	Um Colaborador KCS é uma pessoa cujas responsabilidades incluem: <ul style="list-style-type: none">• Revisar• Criar ou validar artigos• Criar e aprovar artigos• Melhorar diretamente os artigos
3	O Editor KCS é uma pessoa cujas responsabilidades incluem os itens abaixo: <ul style="list-style-type: none">• Definir a visibilidade do artigo• Modificar o conteúdo• Compreender as implicações técnicas do conhecimento• Entender qual material é a informação prioritária• Entender as políticas de direitos autorais e marcas registradas impostas pela organização• Entender o público externo e os requisitos de publicação descritos no padrão de conteúdo
4	Os papéis e responsabilidades são revistos periodicamente com o objetivo de ajustes e melhoria contínua

6.030 Treinador KCS

O Treinador KCS tem as mesmas responsabilidades do Colaborador/Editor KCS e, adicionalmente, é também responsável por monitoramento e orientação. Ele é o agente de mudança no processo de adoção de KCS, que é fundamental para ajudar os analistas a desenvolverem suas competências.

1	As responsabilidades de um Treinador KCS estão definidas e formalizadas.
2	As responsabilidades de um Treinador KCS incluem: <ul style="list-style-type: none">• Promover o desenvolvimento de habilidades dos usuários• Ajudar o Candidato KCS a entender o fluxo de trabalho da solução de problemas e como o processo de gestão de artigos KCS é integrado• Influenciar os trabalhadores do conhecimento a praticarem uma gestão eficaz do conhecimento e aplicar padrões para criar e melhorar a base de conhecimento
3	As responsabilidades de um Treinador KCS incluem: <ul style="list-style-type: none">• Revisar os artigos KCS moldados pelo Candidato KCS até que eles alcancem os níveis de competência exigidos• Realizar a validação interna dos artigos KCS para garantir a precisão do contexto descrito e a aderência ao padrão de qualidade• Fornecer feedback contínuo aos trabalhadores do conhecimento e à gestão sobre o desenvolvimento de habilidades KCS na organização
4	As responsabilidades de um Treinador KCS incluem: <ul style="list-style-type: none">• Fornecer feedback para a organização de desenvolvimento de conhecimento dentro dos processos definidos, para melhorar o gerenciamento de artigos KCS• Desenvolver e monitorar suas próprias habilidades de coaching, através do trabalho com Treinadores mais experientes• Participar no Conselho KCS

6.040 Treinamento para o Sucesso

O principal objetivo do coaching é desenvolver a proficiência individual e o desempenho em equipe, bem como garantir a precisão do conteúdo do artigo de conhecimento. A qualidade do conteúdo é promovida através do desenvolvimento de proficiências e capacidades individuais.

1	As competências de um Treinador KCS eficiente estão definidas e formalizadas.
2	Um Treinador KCS eficiente se baseia: <ul style="list-style-type: none">• Na compreensão completa das Práticas KCS• Na capacidade de articular “por que estamos fazendo KCS” e “o que há para o trabalhador do conhecimento”• Em entender processos e ferramentas de suporte
3	Um Treinador KCS eficiente se baseia: <ul style="list-style-type: none">• Em Inquérito, Advocacia, Apreciação e Reflexão• Em excelentes habilidades de comunicação• Na atenção plena aos sentimentos da equipe• Em ser capaz de lidar com objeções da equipe• No compromisso com o sucesso dos membros da equipe
4	Os Benefícios abaixo são percebidos de um programa de coaching KCS: <ul style="list-style-type: none">• Treinamento através de coaching tem um aumento de 86% na produtividade, contra 22% do treinamento simples• O ROI médio é 6 vezes o custo do coaching• Coaching aumenta a consistência e os resultados finais, que podem ser replicados

6.050 Especialista em Domínio do Conhecimento

O Especialista em Domínio do Conhecimento é responsável pelos componentes do Loop de Evolução (B), relacionados à vitalidade de seu domínio de conhecimento e ao subconjunto da base de conhecimento que se alinha aos seus conhecimentos. Um dos principais focos do Especialista em Domínio do Conhecimento é impulsionar o valor do conhecimento, de forma que ele contribua para que os objetivos de negócios sejam alcançados.

1	As responsabilidades de um Especialista em Domínio do Conhecimento estão definidas e formalizadas.
2	As responsabilidades do Especialista em Domínio do Conhecimento incluem: <ul style="list-style-type: none">• Garantir uma solução eficaz de problemas pela equipe• Aplicar sua especialização em detecção de dados, para realizar análises de tendências e encontrar os padrões significativos nos mesmos• Auxiliar no desenvolvimento e manutenção fundamental da qualidade e fluxo da base de conhecimento, incluindo a metodologia de qualidade, padrões de artigos e diretrizes de processos
3	As responsabilidades do Especialista em Domínio do Conhecimento incluem: <ul style="list-style-type: none">• Desenvolver e analisar relatórios sobre as principais métricas do valor de negócios da base de conhecimento, como taxas de reutilização de artigos, evitar chamadas ativadas pela Web e melhorias nos tempos de resolução• Garantir operações eficientes na base de conhecimento, monitorando informações (por exemplo, eficácia organizacional, alocação de recursos, novas tendências de criação de artigos) e fazendo recomendações à administração para atender as condições em constante mudança
4	As responsabilidades do Especialista em Domínio do Conhecimento incluem: <ul style="list-style-type: none">• Defender as mudanças necessárias para manter a base de conhecimento como uma ferramenta eficaz para atingir os objetivos de negócios• Fornecer entrada para itens que tenham impacto geral. Por exemplo, monitorar e definir os metadados do artigo KCS, priorizando as solicitações de aprimoramento, coordenando os esforços de treinamento sempre que possível e planejando melhorias na integração de sistemas• Influenciar os responsáveis pelos produtos, documentação, processos e políticas para que ocorram melhorias• Participar do Conselho KCS

6.060 Avaliando a Criação de Valor

Um aspecto importante em KCS é que cada indivíduo é responsável pela gestão de seu próprio desempenho. Como cada analista é responsável por suas atividades e contribuições, ele precisa entender como seus objetivos se conectam com a estratégia geral da empresa. As medições de desempenho devem ser claramente alinhadas com os objetivos estratégicos da companhia.

1	Os três componentes do Modelo de Avaliação de Desempenho KCS estão ativos.
2	O Modelo de Avaliação de Desempenho KCS implantado considera: <ul style="list-style-type: none">• Vincular metas individuais a objetivos departamentais e organizacionais, para ajudar as pessoas a enxergarem como seu desempenho está relacionado ao panorama geral• Observar o desempenho de múltiplos pontos de vista - a típica tabela de desempenho considera os participantes interessados: clientes, colaboradores e os negócios• Distinguir os indicadores principais (atividades) dos indicadores de resultados
3	Ao desenvolver um modelo de avaliação de desempenho, foi considerado: <ul style="list-style-type: none">• A diferença entre os principais indicadores (atividades) e os indicadores de resultados• Triangulação - observar o desempenho de pelo menos três perspectivas para entender quem cria valor na organização• Gráficos de radar - técnicas de apresentação/visualização para entender o valor• Amostras de Tabelas de Desempenho - para os indivíduos (trabalhadores do conhecimento) e equipes (gerentes)
4	Os principais indicadores comuns estão presentes: <ul style="list-style-type: none">• Taxa de Vinculação• Níveis de licença (Candidatos KCS, Colaboradores KCS)• Índice de Contribuição• Artigos reutilizados, modificados e criados• Ciclo de vida do artigo

7.0 Liderança e Comunicação

Uma liderança forte desempenha um papel crítico no ambiente KCS. Um líder transmite sua visão e comunica as metas e objetivos à equipe, modelando os comportamentos desejados e definindo o que é sucesso. Nesta unidade, você aprenderá que um líder eficiente influencia o sucesso de KCS, apoiando e motivando o bom desempenho e reconhecendo pessoas por suas realizações e contribuições.

7.010 Liderança & Comunicação

Um líder KCS deve estar atento e abordar os sentimentos dos indivíduos que motiva. O ato de compartilhar conhecimento abertamente pode suscitar sentimentos que devem ser reconhecidos e validados, para avançar com sucesso na implementação de KCS.

1	Os líderes compreendem e aplica as técnicas para promover uma transformação de sucesso de KCS.
2	Os líderes compreendem e aplica as seguintes técnicas para promover uma transformação de sucesso: <ul style="list-style-type: none">• Definir uma visão, que inclua:• Um propósito atraente• Uma declaração de missão• Valores explícitos• A promessa da marca• Definir métricas e metas organizacionais que suportam a visão
3	Os líderes compreendem e aplica as seguintes técnicas para promover uma transformação de sucesso: <ul style="list-style-type: none">• Capitalizar os fatores de motivação inerentes a KCS• Estimular pessoas em um ambiente colaborativo• Receber adoção e suporte para a iniciativa KCS• Comunicar, comunicar e comunicar
4	Os líderes praticam a “Liderança Fractal” significa que, em cada nível da organização, a compreensão do que a mesma está tentando realizar é idêntica (propósito, missão, valores e promessa de marca convincentes). Se as pessoas em diferentes departamentos da organização tiverem visões ou interpretações diferentes da visão geral, haverá a criação de dissonância e as metas não serão alcançadas.

7.020 Desenvolver e Comunicar uma Visão

Adoção de KCS é uma mudança significativa nos valores e na cultura organizacional. A mudança significativa é difícil e requer uma liderança forte. As organizações que adotam uma metodologia formal de gerenciamento de mudanças organizacionais têm maior sucesso com a adoção de KCS. Esta visão deve ser comunicada. Os líderes devem confiar que os analistas do conhecimento façam bons julgamentos no contexto dos propósitos, valores e promessas da marca de uma organização.

1	Existe uma Visão, Propósitos, Valores e Promessas da Marca documentada.
2	Os quatro elementos comuns em uma declaração de visão eficiente estão presentes na Gestão do Conhecimento: Um propósito convincente, Uma declaração de missão, Valores explícitos, Promessa da marca.
3	Uma declaração de propósito/valor atrativa está ativa na gestão do conhecimento, onde trata o que a organização realmente é. É uma frase simples que descreve nossa proposta de valor.
4	Uma declaração de propósito/valor atrativa, possui as seguintes características: <ul style="list-style-type: none"> • conhecido por todos, • não faz referência à organização ou aos indivíduos, • breve, claro e conciso, • uma proposta de valor, • e estimula uma resposta emocional.

7.030 Estrutura Estratégica (Quadro Estratégico)

Um elemento-chave para promover compreensão e confiança em toda uma organização é a capacidade de vincular objetivos departamentais aos objetivos de negócios de níveis superiores. O propósito é alinhar os benefícios KCS aos objetivos comerciais de cada um dos participantes interessados.

1	A organização possui uma Estrutura Estratégica do conhecimento.
2	A estrutura estratégica alinha os benefícios de KCS aos objetivos da organização.
3	A estrutura estratégica contempla os seguintes aspectos: <ul style="list-style-type: none"> • Fornece a base para o plano de comunicação • É fundamental para obter apoio executivo • Pode ajudar a sustentar o foco de KCS na rotatividade de executivos e na mudança de prioridades
4	A estrutura estratégica contempla os seguintes participantes na organização de suporte são: <ul style="list-style-type: none"> • Clientes • Trabalhadores do Conhecimento • Líderes organizacionais

7.040 Promover Trabalho em Equipe

O KCS é uma atividade em equipe e, assim como em um esporte coletivo, exige que diversas pessoas trabalhem juntas para atingir níveis mais altos de desempenho. Da mesma forma como acontece em todas as equipes, existem várias funções e responsabilidades, regras e processos, métricas e medições, e vários níveis de desempenho. Sempre existirão as estrelas, assim como aqueles que têm dificuldade para alcançar os níveis esperados. Um desafio que o líder enfrenta é manter a equipe funcionando como um time. Indivíduos não podem ganhar um jogo, é preciso uma equipe para ser bem-sucedido.

1	Há atividades e objetivos de treinamento projetados para promover o trabalho em equipe.
2	Regularmente são organizadas e programadas atividades de integração de equipes projetadas para promover o trabalho em equipe entre s profissionais do conhecimento
3	Metas e objetivos são identificados para os esforços em equipe, o desempenho é medido e os sucessos são reconhecidos.
4	O resultado dos esforços em equipe é aplicado com êxito para melhorar os processos e/ou procedimentos que suportam o sucesso da organização.

7.050 Responsabilidade da Liderança sobre o Trabalhador do Conhecimento

Em KCS, promover o trabalho em equipe é uma parte vital da mudança cultural necessária para alcançar o sucesso. Líderes KCS precisam identificar as principais competências comuns em líderes de equipes bem-sucedidas em um ambiente KCS.

1	As principais competências de líderes de sucesso em ambientes KCS são identificadas.
2	As principais competências de líderes de sucesso em ambientes KCS incluem: <ul style="list-style-type: none">• Agilidade estratégica - entender como as tarefas se relacionam ao panorama geral (pensamento de loop duplo)• Liderança inovadora – estimular criatividade• Lidar com indefinições – entender como medir o que não pode ser contado e que não apresenta um único indicador para criação de valor
3	As principais competências de líderes de sucesso em ambientes KCS incluem: Coragem, Motivar os outros e Foco no cliente
4	A responsabilidade dos líderes sobre os trabalhadores do conhecimento inclui: <ul style="list-style-type: none">• Desenvolvimento de líderes• Garantir que os Trabalhadores do Conhecimento tenham a perspectiva• Garantir que a infraestrutura de tecnologia tenha funcionalidade, integração e desempenho adequados para suportar o Loop de Solução• Reportar sobre o status e progresso

7.060 Fatores Motivacionais

A lógica e a razão são associadas ao pensamento, enquanto o reconhecimento, a empatia e a compaixão são associados aos sentimentos. Ao abordar os sentimentos de alguém a respeito de KCS, considere os principais fatores motivacionais de conquistas, reconhecimento, o trabalho em si e suas responsabilidades. A forma como nos sentimos sobre as coisas é um elemento importante dos fatores motivacionais. Os líderes precisam abordar sentimentos quando estiverem motivando indivíduos de suas equipes.

1	Os quatro principais fatores motivacionais relacionados ao trabalho estão presentes na gestão do conhecimento: Conquista, Reconhecimento, O Trabalho em Si e Responsabilidade
2	A gestão do conhecimento considera e esta ciente de como KCS impacta a Conquista e o Reconhecimento
3	A gestão do conhecimento considera e esta ciente de como KCS impacta o Trabalho em Si e a Responsabilidade
4	Todas as ações acima são acompanhadas por um processo de melhoria contínua onde consegue mensurar tais ações.

7.070 Programas de Reconhecimento e Recompensa

Programas de recompensas e reconhecimento são essenciais para qualquer iniciativa de mudança bem-sucedida, e KCS não é exceção. Esses programas são fundamentais para melhorar e manter um bom nível de moral dos funcionários, além de estimular melhoria contínua, controle de qualidade e gerenciamento eficiente de recursos. É importante compreender e diferenciar recompensas e reconhecimentos, e determinar quando cada um deve ser usado.

1	Um programa de recompensa e reconhecimento esta ativo na organização de suporte
2	O programa de reconhecimento leva em consideração: <ul style="list-style-type: none"> • Métricas legítimas • Alinhamento às metas organizacionais
3	O programa de reconhecimento leva em consideração: <ul style="list-style-type: none"> • Restrições de tempo • Equilíbrio de recompensas individuais e em equipe • Compatibilidade com o indivíduo
4	O programa de reconhecimento leva em consideração: <ul style="list-style-type: none"> • Igualdade de oportunidades de participação • Reconhecimento da diversidade de habilidades • Promover colaboração, não competição

7.080 Comunicação é Chave

Um plano de comunicação é uma abordagem detalhada, organizada e contínua para compartilhar informações e obter apoio para um projeto, programa ou iniciativa. Um plano de comunicação inclui muitos elementos, incluindo o plano de marketing e o plano de treinamento da organização. Ele deve ser desenvolvido pela Equipe do Programa KCS. No entanto, a gerência é a responsável por este plano. As comunicações fazem parte dos requisitos contínuos para qualquer programa bem-sucedido, portanto, é necessário que existam planos de comunicação alinhados ao Programa KCS.

1	Esta ativo os componentes de um plano de comunicação KCS: Públicos-alvo, Mensagens-chave, O Que é isto Para Mim (WIIFM), Perguntas Frequentes de KCS, Superando Objeções.
2	Esta ativo os componentes de um plano de comunicação KCS: Abordagem Rápida, Veículos de Entrega, Programas e atividades de engajamento e socialização e Planos de projetos e prazos.
3	Esta ativo os atividades utilizados para promover engajamento e socialização: Reuniões, Coaching e treinamento, Gamification, Brindes temáticos, Vídeos, etc..
4	Táticas para lidar com objeções são identificadas e implementadas: <ul style="list-style-type: none">• Seja sensível aos sentimentos por trás da objeção• Reconheça a veracidade dos sentimentos e demonstre empatia• Procure entender a questão pelo ponto de vista da outra pessoa• Ofereça uma perspectiva alternativa (não debata ou argumente)• Use o conceito de “o que é isto pra mim” para criar sua resposta em termos e expressões que a outra pessoa entenda

7.090 Indicadores de Liderança e Comunicação

Existem três categorias de benefícios derivados do KCS. Cada um desses benefícios ocorre em diferentes pontos durante a adoção e manutenção do KCS.

1	Os três indicadores de valor organizacional estão ativos na organização de suporte: <ul style="list-style-type: none">• Eficiência operacional• Sucesso do autoatendimento• Melhorias nos negócios (produtos, documentação, processos e políticas)
2	Investimentos necessários para implementar KCS estão identificados e implementados: <ul style="list-style-type: none">• Liderança e gerenciamento• Infraestrutura e desenvolvimento• Aprendizado e crescimento• Implementação e desenvolvimento• Gerenciamento de artigos KCS
3	Os benefícios KCS esperados para os três participantes principais são percebidos: Trabalhador do Conhecimento, Cliente e Organização
4	Os benefícios de uma promessa de marca estão em curso. Uma promessa de marca é a lista de atributos que descrevem seu relacionamento com aqueles a quem você serve (seus clientes). Ela é baseada nas interações com seus clientes. Com o tempo, passa a ser o que os clientes têm a dizer sobre o relacionamento com sua organização.



B R A S I L
CULTURA DE SERVIÇO AO CLIENTE

www.hdibrasil.com.br

falecom@hdibrasil.com.br

(11) 3071-0906