



UNIVERSIDADE FEDERAL
DE SANTA CATARINA



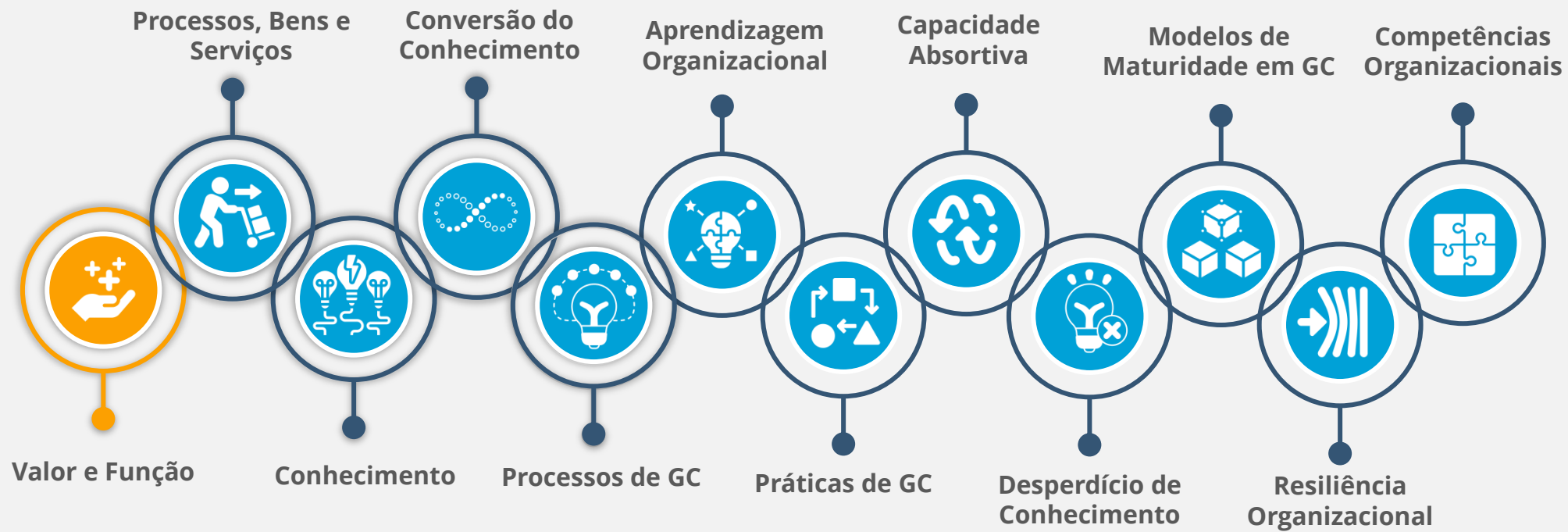
NGS
pesquisa e desenvolvimento

EGC5013 GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES

Trilha do conhecimento

Professor Gregório Varvakis, Ph.D.





VALOR E FUNÇÃO

$$Valor = \frac{Obteve}{Esforços}$$

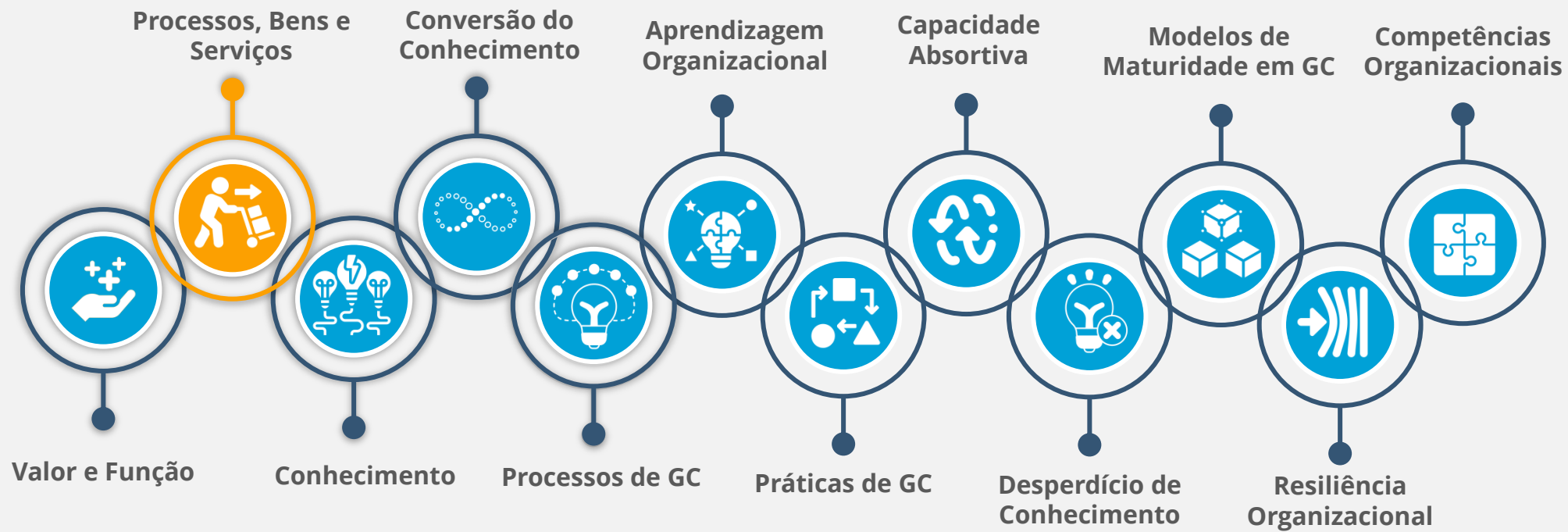
FUNÇÃO



Função básica: aquela sem a qual o produto perde seu valor ou identidade.

Função secundária: auxilia o produto a ser vendido.





PROCESSOS

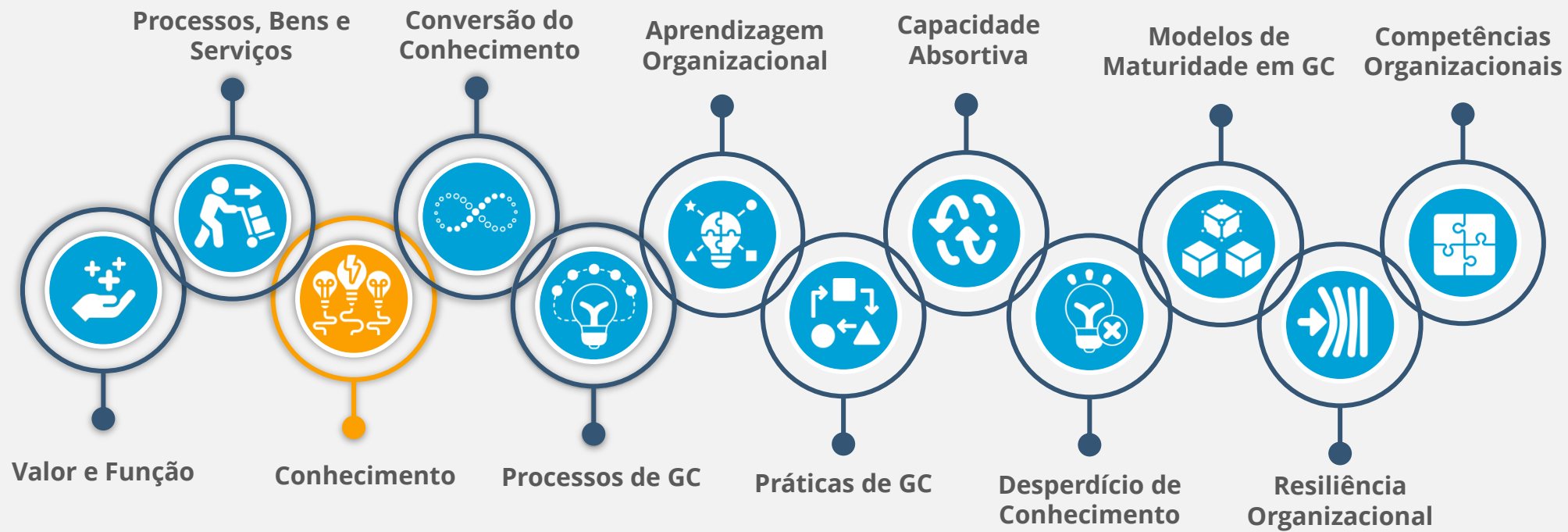
Série de tarefas (que agregam valor ou não) logicamente inter-relacionadas que quando executadas produzem resultados esperados.

Características: definido, repetitivo, previsível.

BENS E SERVIÇOS

Bens: Não precisam da presença dos clientes para serem produzidos. São tangíveis, podem ser produzidos e estocados para consumo futuro.

Serviços: Precisam da presença do cliente para serem produzidos, são intangíveis, são produzidos e consumidos simultaneamente (não podem ser estocados).



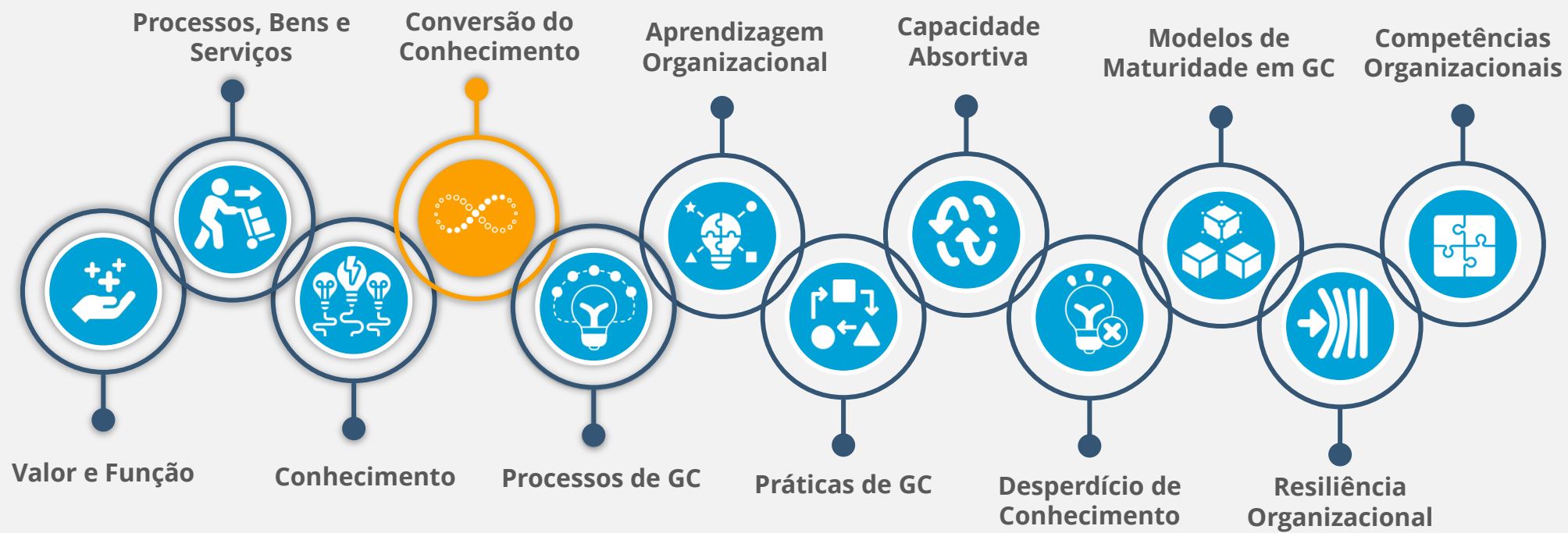
CONHECIMENTO

Conhecimento: informação em ação efetiva, focada em resultados.

Conhecimento organizacional: capacidade de uma empresa de criar um novo conhecimento, difundi-lo na organização como um todo e incorporá-lo a produtos (ou serviços) e sistemas (processos).

Conhecimento tácito: Fruto da experiência e da intuição das pessoas. De difícil codificação.

Conhecimento explícito: Formalização do conhecimento tácito. Ao ser codificado é facilmente compartilhado.



tácito

explícito

tácito

tácito

explícito

explícito

socialização

conhecimento compartilhado



é o processo de conversão do conhecimento tácito em novo conhecimento tácito. Ou seja, experiências e modelos mentais são compartilhadas e o conhecimento tácito e habilidades técnicas são criados.

externalização

conhecimento conceitual



é o modo de conversão mais importante para criação de conhecimento, por facilitar a transformação dos conhecimentos tácitos, que são pessoais, específicos aos contextos e de difícil formalização, em novos e explícitos conceitos.

internalização

conhecimento operacional



nesse caso, o conhecimento explícito existente é reformulado pelo indivíduo e internalizado como novo conhecimento tácito. Pela externalização, transformamos atitudes; pela internalização, transformamos essas atitudes em habilidades.

combinação

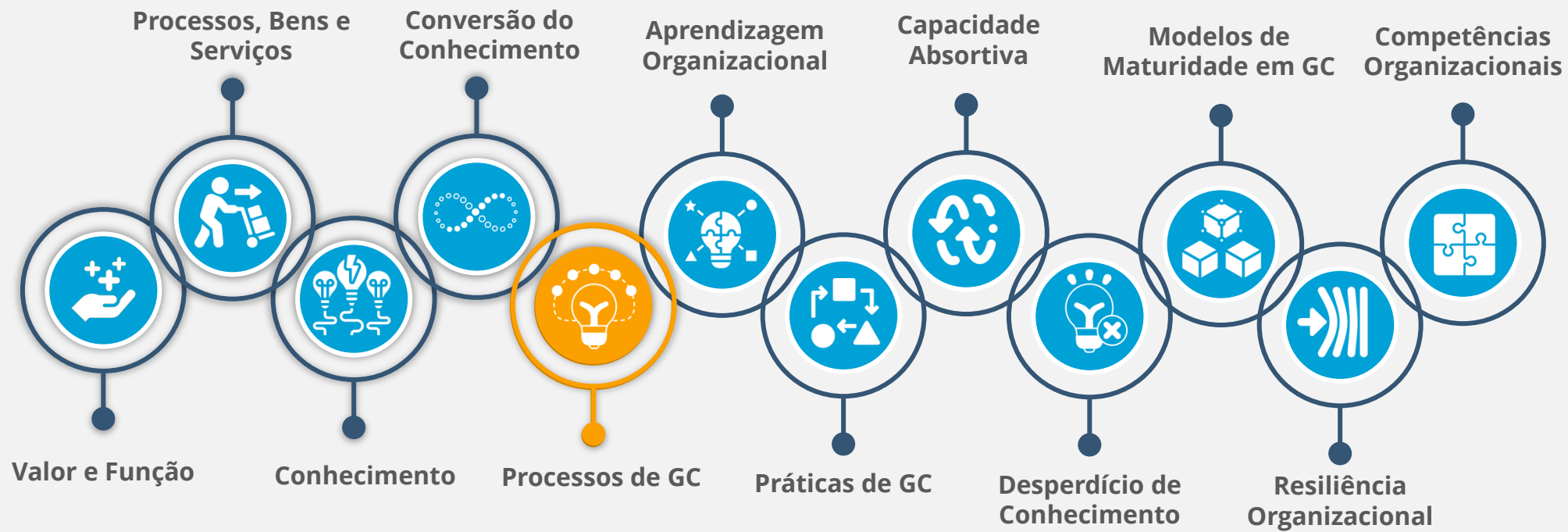
conhecimento sistêmico

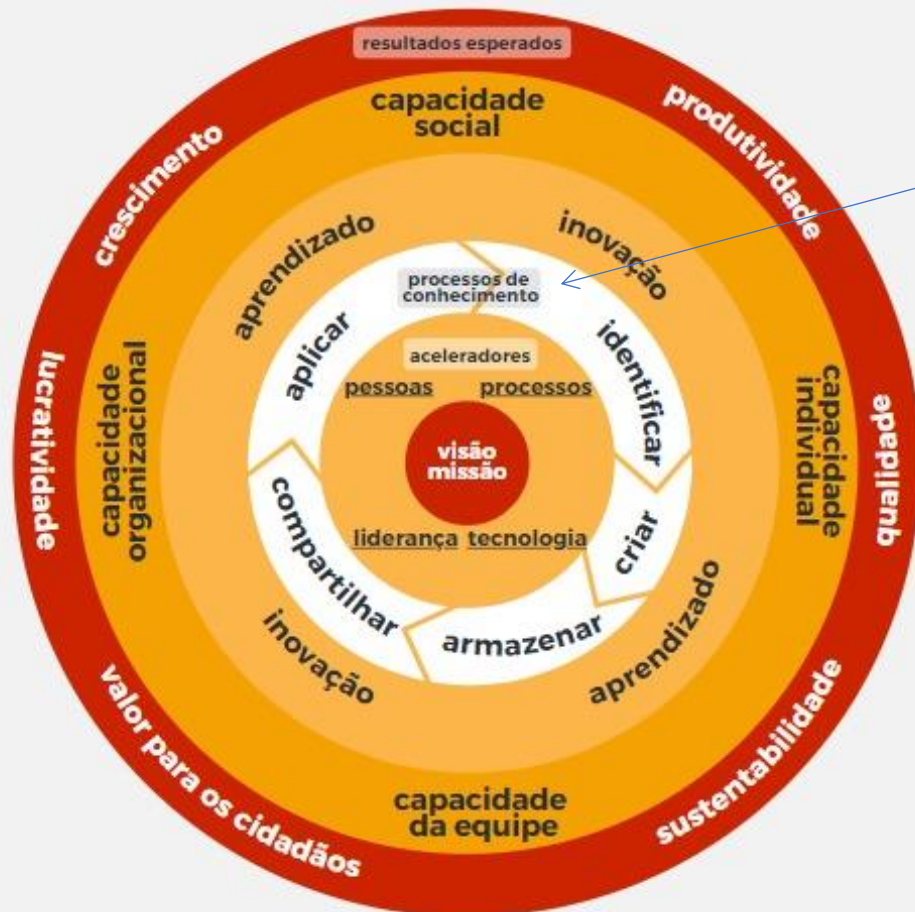


significa a combinação de vários conjuntos de conhecimento explícito, como documentos, reuniões, conversas ao telefone, redes de comunicação computadorizadas, que podem levar a novos conhecimentos.

tácito

explícito





Os **processos de conhecimento** se referem aos processos de desenvolvimento de conhecimento e de conversão. São eles:

Identificar, Criar, Armazenar, Compartilhar e Aplicar.

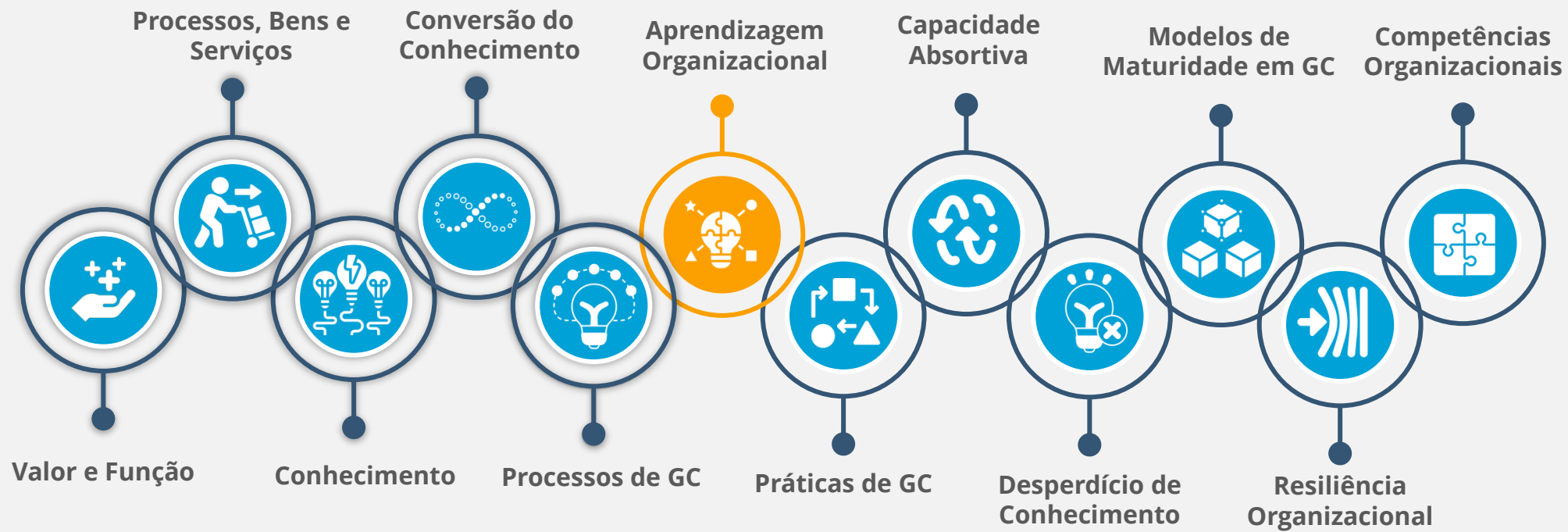
Identificar: é o passo inicial essencial no processo de conhecimento;

Criar: aborda as lacunas de conhecimento por meio da conversão do conhecimento existente e a geração de novos conhecimentos

Armazenar: fornece acesso à base de conhecimento;

Compartilhar: o objetivo é promover a partilha de aprendizagem contínua para atender os objetivos de negócio;

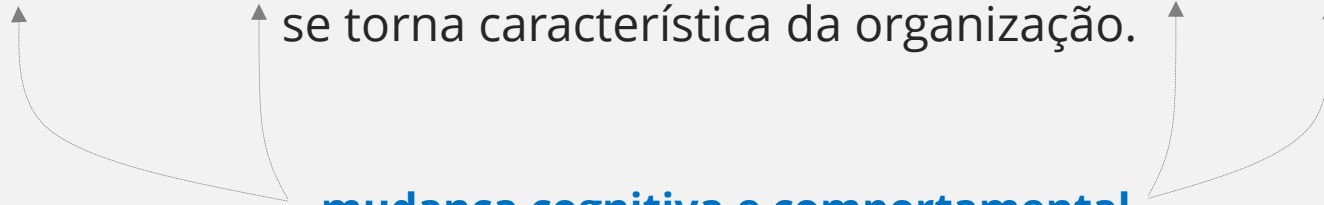
Aplicar: traduz o conhecimento em ação.



APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

É o processo de **mudança** no **pensamento** individual e compartilhado **e** na **ação**, que é afetada por, e se torna característica da organização.

mudança cognitiva e comportamental



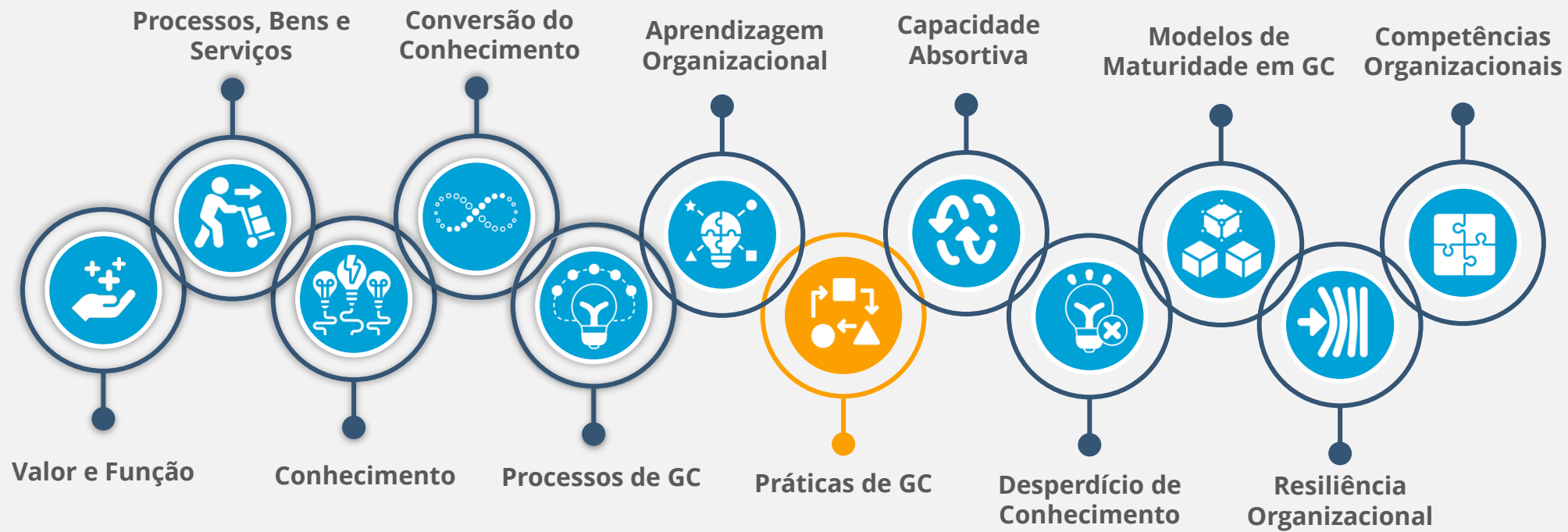
APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Intuição: processo não consciente; não é adivinhação; surgimento de insights intuitivos a partir de reconhecimento de padrões do passado; é espontâneo e tácito.

Interpretação: é o processo de explicação, por meio de palavras e/ou ações, de um insight ou ideia para si mesmo ou para outras pessoas; importante papel da linguagem.

Integração: compartilhamento de interpretações individuais (desenvolvimento do entendimento compartilhado); agir coordenadamente por meio de ajustamentos mútuos.

Institucionalização: retenção do conhecimento dos indivíduos e dos grupos em sistemas, normas, procedimentos e outros mecanismos organizacionais.



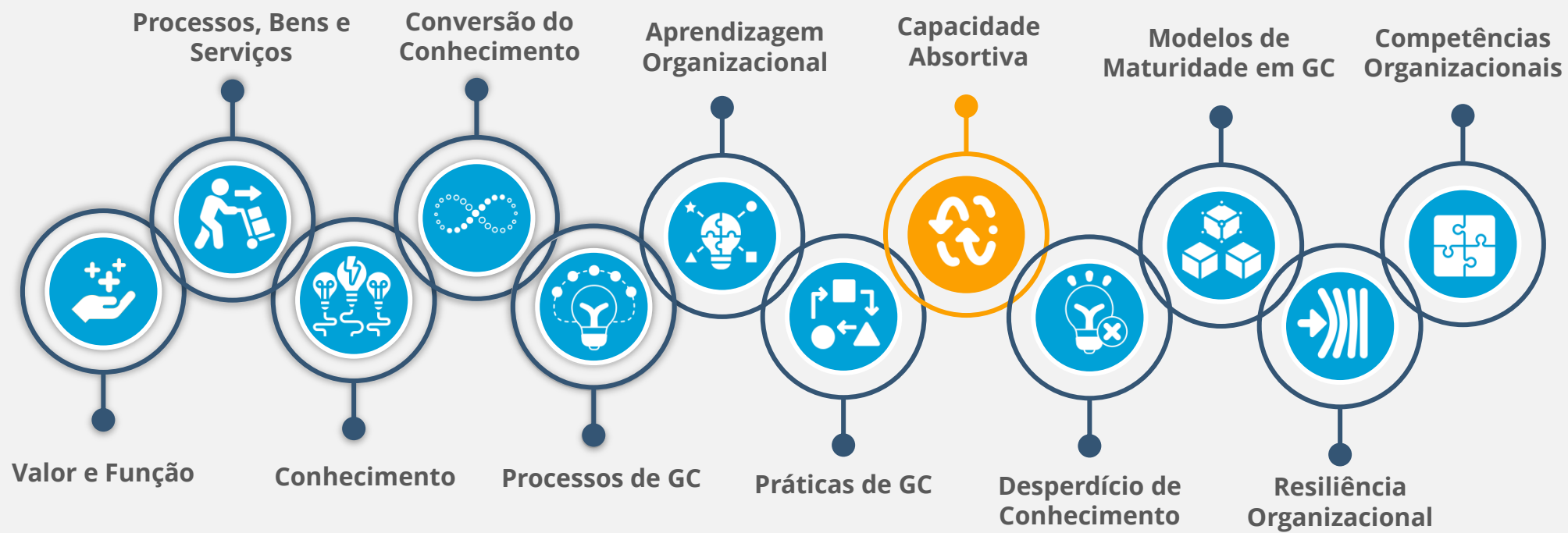
PRÁTICAS DE GC

A forma como uma organização **promove a interação das pessoas**, com processos organizacionais e tecnologias (Bhatt, 2001).

São **práticas de gestão organizacional** voltadas para produção, retenção, disseminação, compartilhamento e aplicação do conhecimento dentro das organizações, e externas a ela (Batista, 2004).

Fontes: Bhatt, G. D. (2001). Knowledge management in organizations: examining the interaction between technologies, techniques, and people. Journal of knowledge management.

Batista, F. F. (2004). Governo que aprende: Gestão do conhecimento em Organizações do Executivo Federal. Brasília: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td_1022.pdf



CAPACIDADE **ABSORTIVA** (CA)



CA

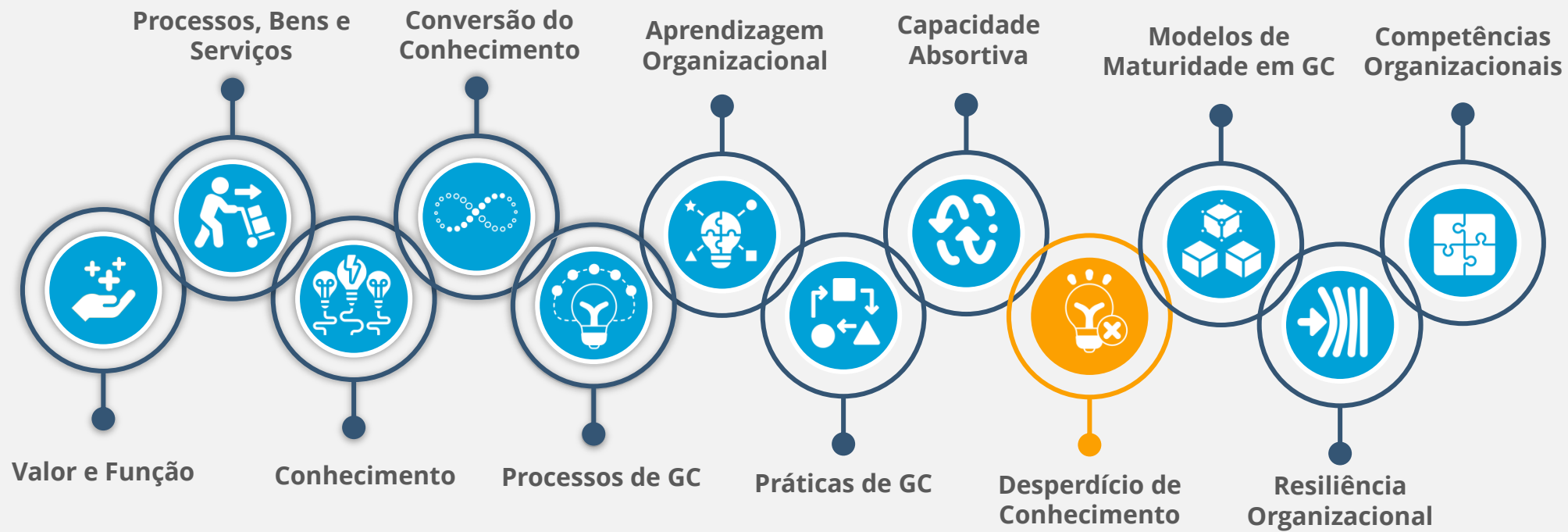
Usar conhecimento externo para criar valor de forma sustentável

Potencial: Desenvolver oportunidades a partir da assimilação de novo conhecimento.

Realizada: Criar valor transformando as oportunidades em novos produtos ou processos.

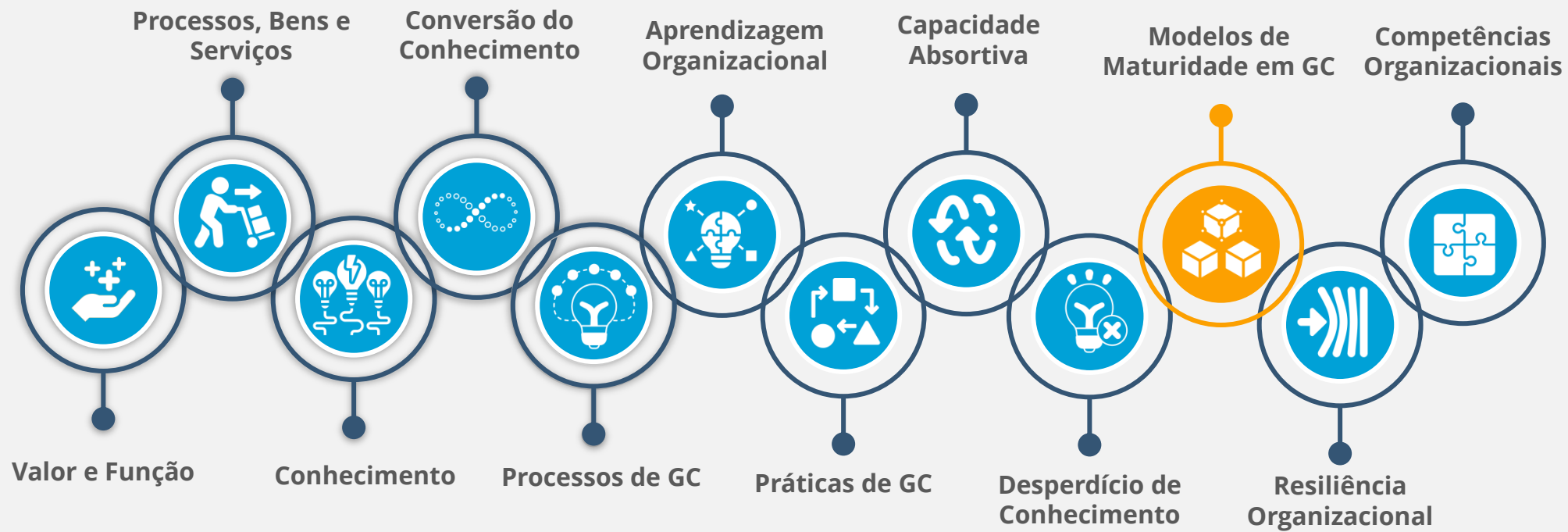
CA é uma capacidade dinâmica composta por **rotinas e processos** organizacionais de **aquisição, assimilação, transformação** e **exploração** de conhecimento para melhorar as habilidades da organização, e consequentemente, para sustentar e aumentar sua vantagem competitiva (Zahra & George, 2002).

Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of management review*, 27(2), 185-203.



DESPERDÍCIO DE CONHECIMENTO

O desperdício está justamente na contramão do valor, em entregar um **bem ou serviço que não atenda as necessidades** dos *stakeholders* e/ou utilizar em demasia recursos relacionados à entrega desses bens ou serviços.

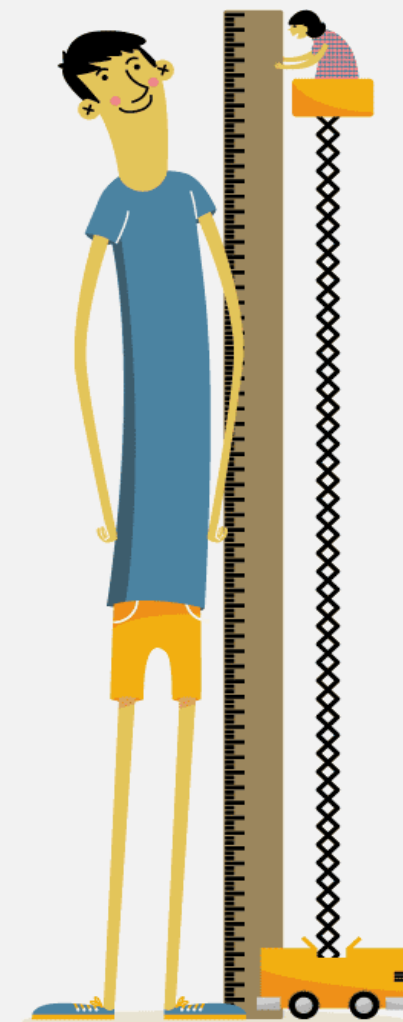


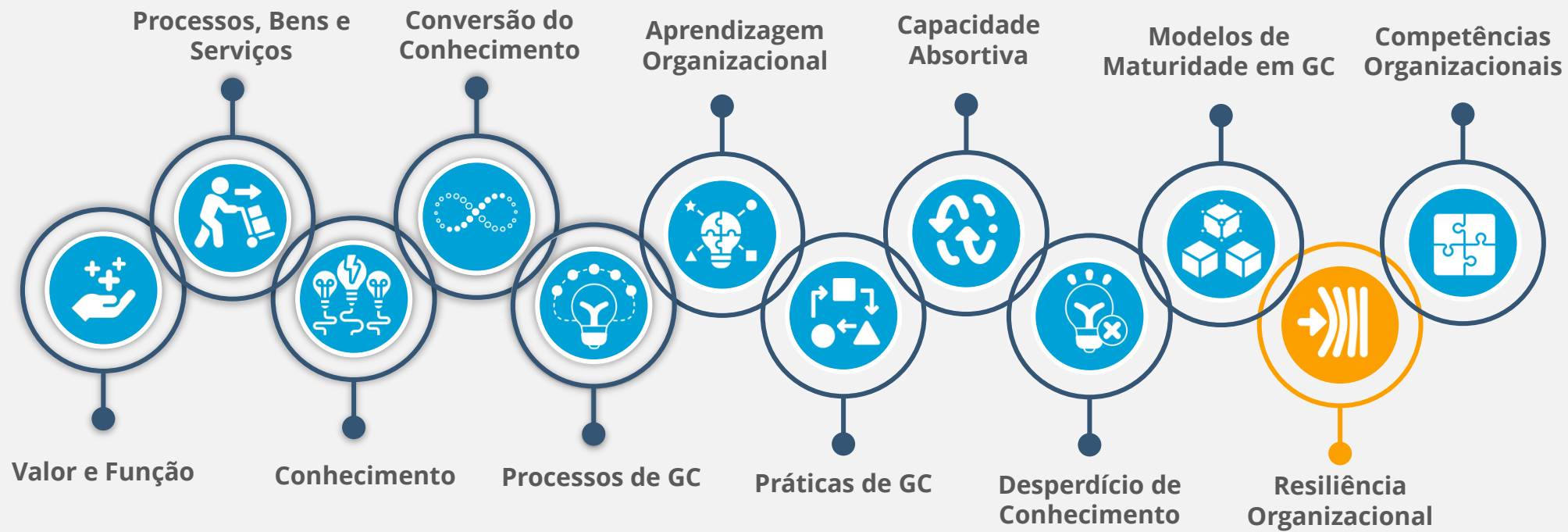
MATURIDADE EM GC

É um objetivo móvel, permite identificar em que etapas de um processo de desenvolvimento existiriam lacunas às quais devem ser agregadas informações e conhecimento → gerar reais possibilidades de crescimento.

Possibilita um **primeiro retrato do contexto organizacional** e como os colaboradores percebem a GC no seu ambiente.

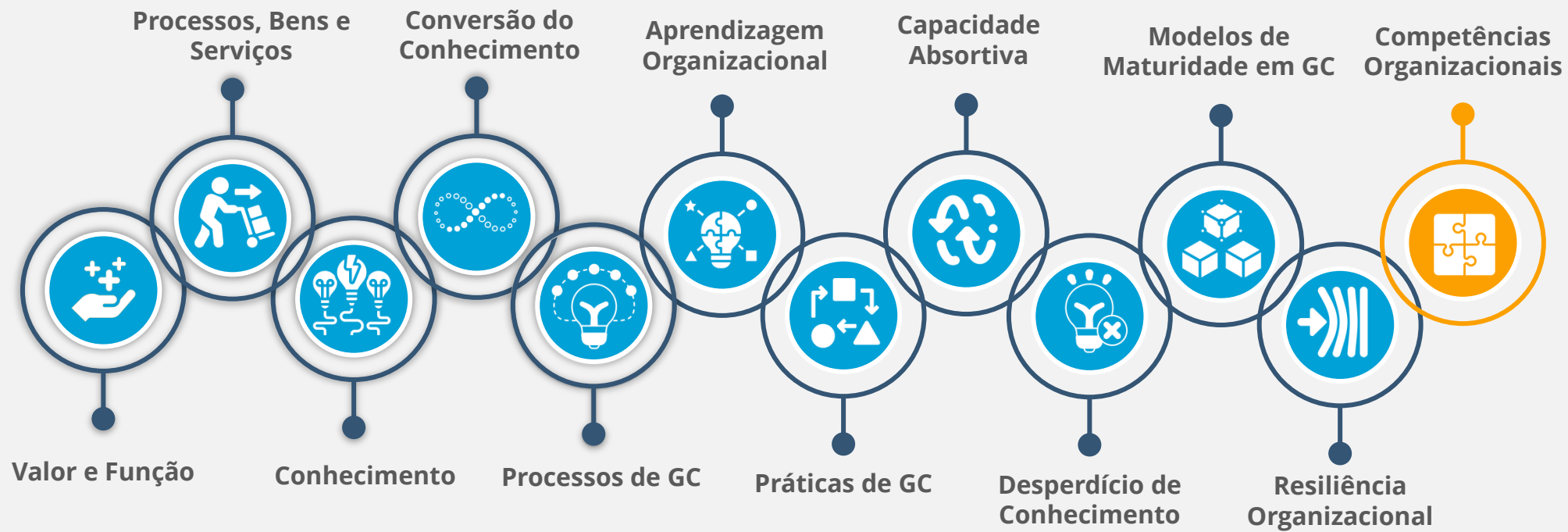
Há diferentes métodos de avaliação de maturidade em GC desenvolvidos por diferentes organizações:





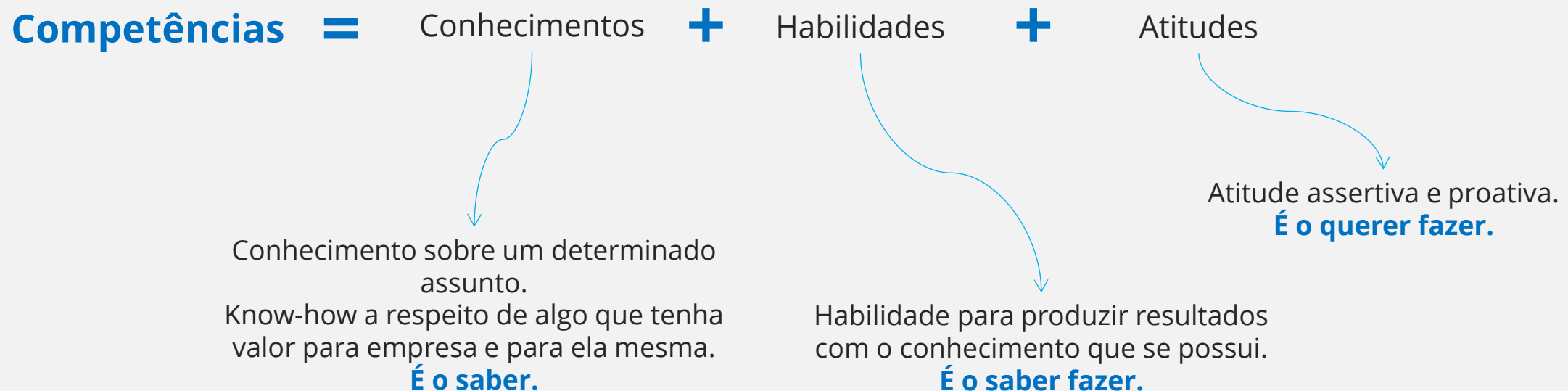
RESILIÊNCIA ORGANIZACIONAL

Capacidade de uma organização para ajustar o seu funcionamento **antes, durante e após alterações ou perturbações**; de modo que possa **sustentar as operações necessárias** sob ambas **condições esperadas ou inesperadas**.



COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS

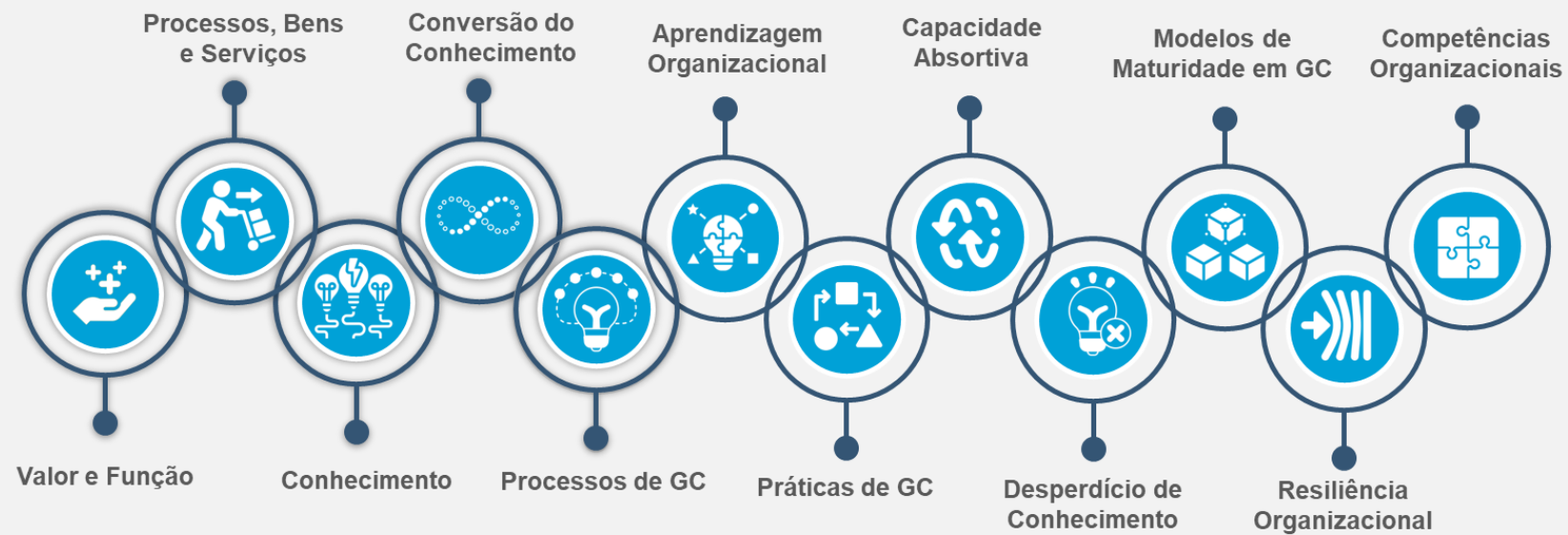
“São aquelas que conferem vantagem competitiva, geram valor distintivo percebido pelos clientes, e são difíceis de serem imitadas pela concorrência” (Prahalad & Hamel, 1990).



Fonte: Prahalad, C. K. & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. Harvard Business Review.

https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/5245277/mod_folder/content/0/The%20core%20competente_Prahalad%20and%20Hamel%201990.pdf?forcedownload=1

DÚVIDAS?



EQUIPE **DOCENTE**



Professor Gregório Varvakis, Ph.D.

Engenheiro Mecânico
Universidade Federal de Santa Catarina
Departamento de Engenharia do Conhecimento



Doutoranda Natália Silvério

Engenheira Sanitarista e Ambiental
Universidade Federal de Santa Catarina
Departamento de Engenharia do Conhecimento



Doutorando Wánderon Cássio Oliveira Araújo

Bibliotecário | Universidade Federal do Ceará
Universidade Federal de Santa Catarina
Departamento de Ciência da Informação

COMO CITAR

VARVAKIS, Gregório. **Gestão do Conhecimento nas Organizações:** Trilha do conhecimento. Florianópolis: EGC/NGS, 2022. 31 slides, color.