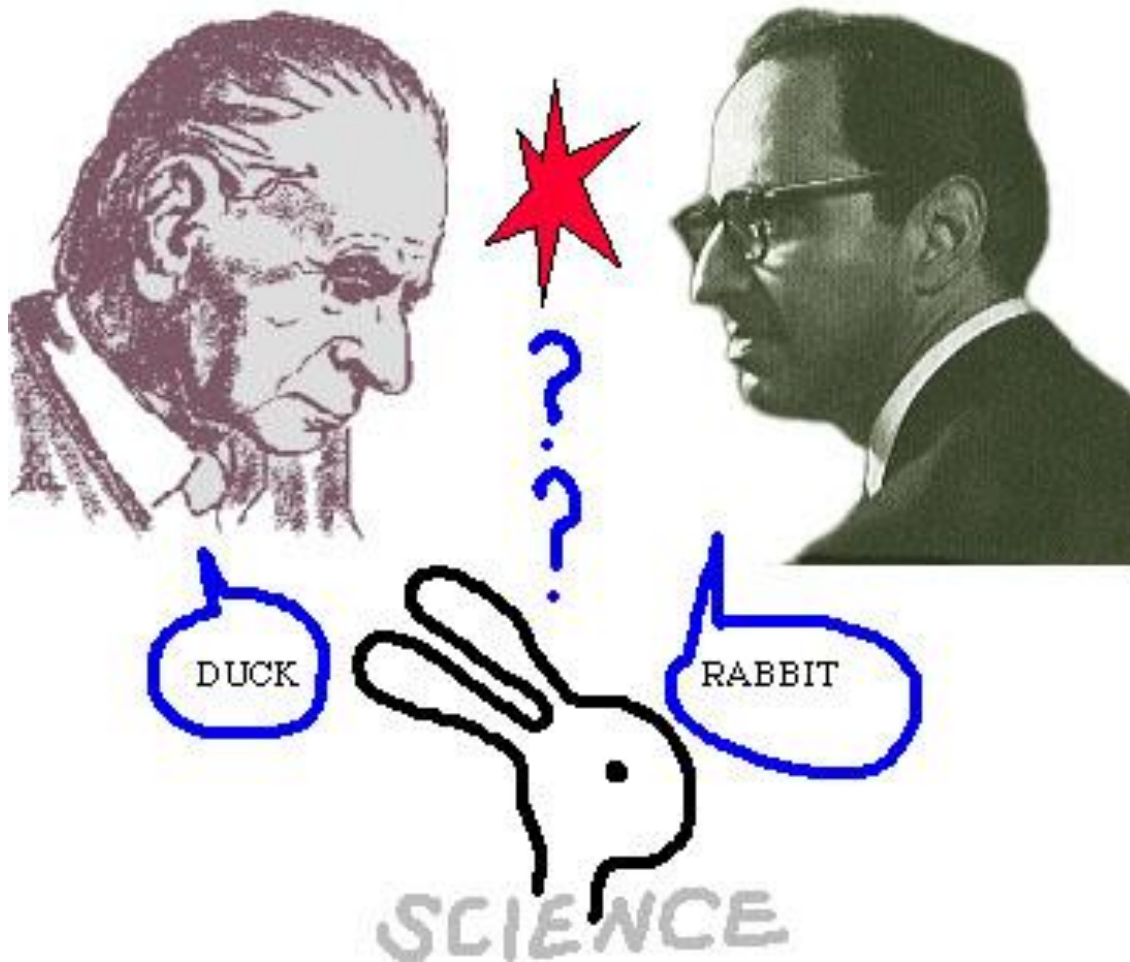




CONHECIMENTO

CONCEITOS E TIPOLOGIA



Kuhn – O conhecimento cresce por razões sócio históricas externas, as chamadas revoluções científicas

O CENÁRIO AMBIENTAL DA EVOLUÇÃO DOS MODELOS DE GESTÃO

I - ONDAS DE TRANSFORMAÇÃO (MACROAMBIENTE SÓCIO-ECONÔMICO)

Revolução Agrícola



até 1750

Revolução Industrial



1970

Revolução da Informação



II - ERAS EMPRESARIAIS (AMBIENTE ORGANIZACIONAL)

Era da Produção em massa 1920



Era da Eficiência 1950



Era da Qualidade 1970



Era da Competitividade 1990



Era ... 2000



MODELOS TRADICIONAIS DE GESTÃO

Administração científica

Administração das relações humanas

Administração burocrática

Outros modelos tradicionais da Administração

NOVOS MODELOS DE GESTÃO

Administração japonesa

Administração participativa

Administração empreendedora

Administração holística

MODELOS EMERGENTES

Empresa virtual

Gestão do conhecimento

Modelos biológicos /
quânticos / teoria do caos / complexidade

Dos Santos, A. R. et al. Gestão do conhecimento: uma experiência para o sucesso empresarial. Curitiba: Champagnat, 2001

ECONOMIA DO CONHECIMENTO

É a economia na qual o principal **fator de produção, de agregação de valor, produtividade e crescimento econômico**, é o conhecimento.

DOS SANTOS (2005).

- ❏ O papel do conhecimento (quando comparado com outros fatores de produção) tem assumido uma importância significativa;
- ❏ Ainda que o ritmo possa variar, todas as economias da OECD estão se movendo na direção da economia baseada no conhecimento (OECD 1996).

BRINKLEY (2006).

A economia do conhecimento está surgindo em meio a uma grande revolução, fruto de duas forças poderosas e incontornáveis:

- O crescimento das atividades econômicas intensivas em conhecimento;
- A globalização das atividades econômicas.

DAVID & FORAY(2003).



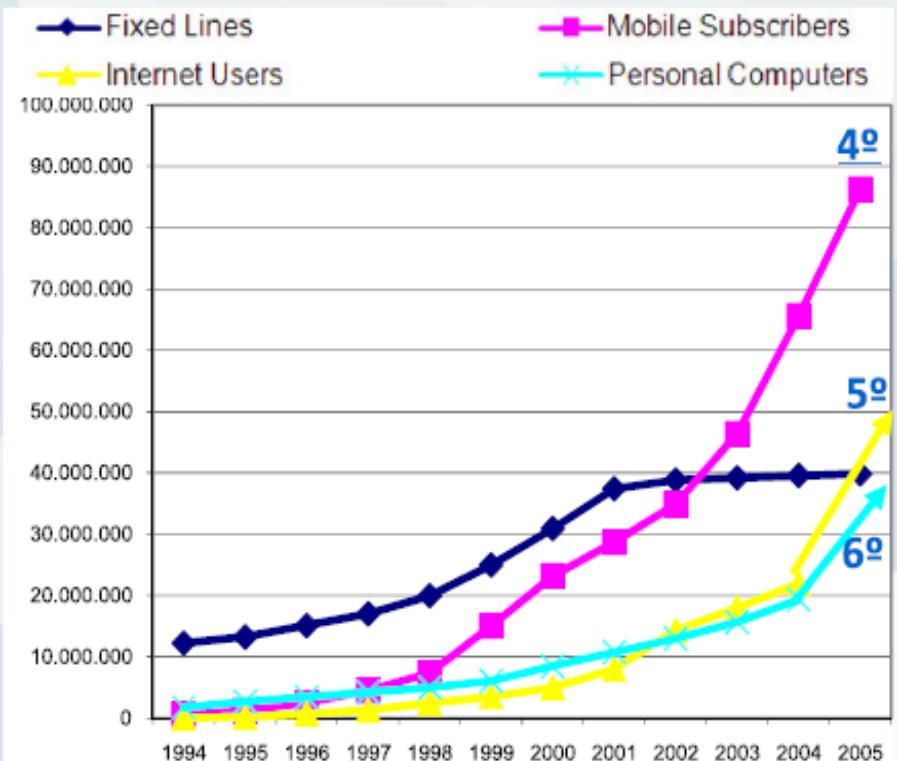
O crescimento das atividades econômicas intensivas em conhecimento

Nos últimos vinte anos houve uma explosão na utilização das TICs.

Esta explosão veio acompanhada:

- 📡 pela queda drástica nos preços dos produtos; e
- 📡 pelo significativo desenvolvimento de aplicações relevantes para atender as necessidades dos usuários.

Desenvolvimento das TICs no Brasil (1994-2005)



Numa economia onde a única certeza é a incerteza, a
única fonte garantida de vantagem competitiva
duradoura é o

CONHECIMENTO

NONAKA; TAKEUCHI, 1997





✓ Mão de Obra !



✓ Cérebros de obra !!



Conceito de conhecimento na Filosofia:

- ✓ Os gregos definiram várias formas de conhecimento:
 - 1) A episteme: conhecimento abstrato generalisante;
 - 2) A techné: conhecimento que permite a realização de uma tarefa;
 - 3) A phronesis: sabedoria social;
 - 4) A méti: conhecimento conjuntural.

PRAX, 2005

A empresa é o lugar onde se organizam os saberes e as inteligências individuais em inteligências coletivas com capacidade criativa de empreender.

Jaques Morin

Conhecimento  Contexto



Conceito de conhecimento :



Você decide !!!



- É um recurso !
- É inesgotável pelo uso !
- É individual e organizacional !



Diferenças entre conhecimento e capital

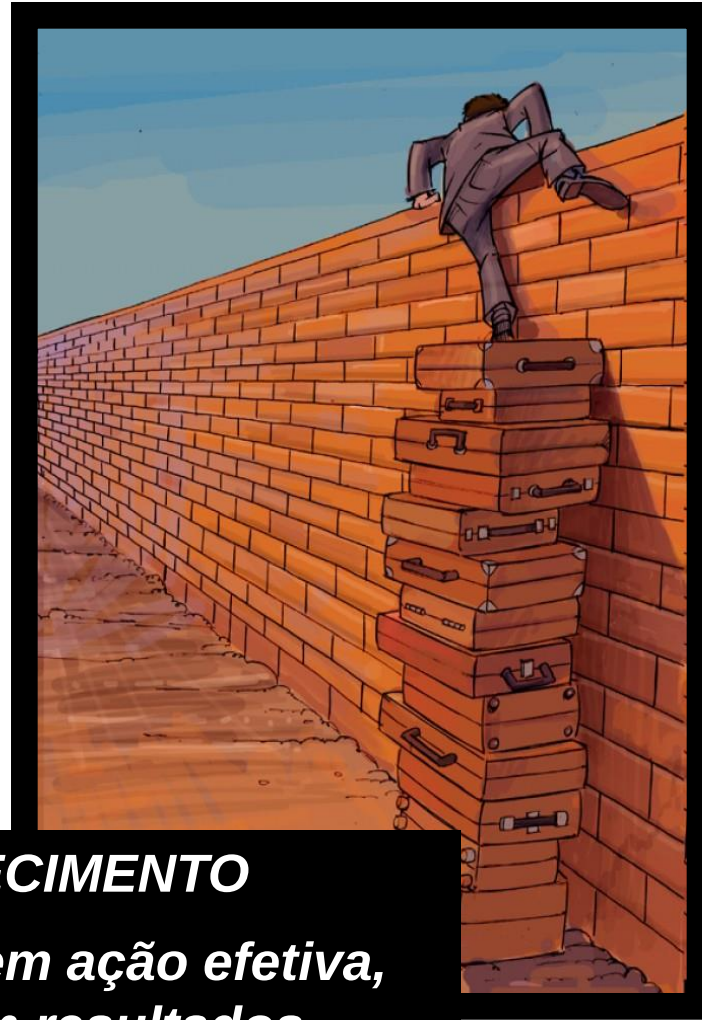
CAPITAL	CONHECIMENTO
Independente das pessoas	Ligado às pessoas
Desaparece ao ser repartido	Cresce ao ser repartido
Amortiza-se como investimento	Ganha valor ao ser utilizado
Estático (objeto)	Estático (objeto)
Fácil de medir	Difícil de medir

Sveiby, 1997

NÃO IMPORTA QUANTOS RECURSOS VOCÊ TEM



SE VOCÊ NÃO SABE COMO USÁ-LOS,
NUNCA SERÁ SUFICIENTE.

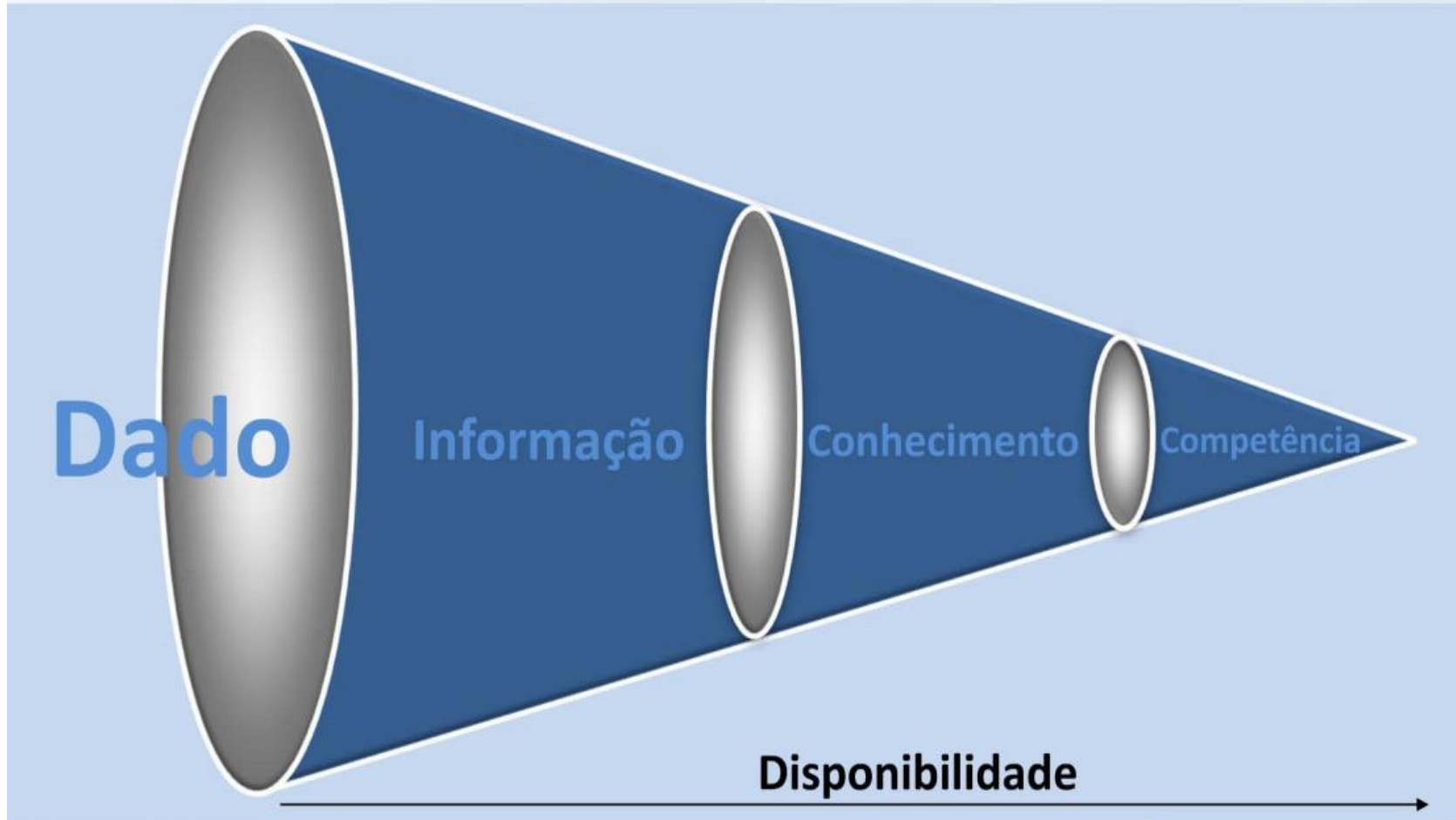


CONHECIMENTO

*Informação em ação efetiva,
focada em resultados*

(Drucker, 1999)

A cadeia de valor do Conhecimento:



ROWLEY (2007)

Dados:

- Base para a informação;
- Tudo o que pode ser captado pelos nossos órgãos dos sentidos;
- Em princípio, não tem valor agregado;
- De forma isolada, não permitem entendimento algum e nem conectividade.

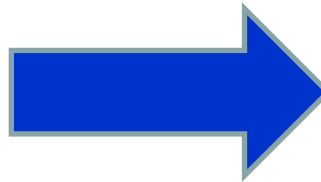


Informação

- Base para o conhecimento;
- Tudo que é discriminado pela percepção humana;
- Agrega valor aos dados: contextualização, categorização, cálculos, correção, condensação;
- Implica em significado (relevância e propósito).



- Mistura de vários elementos: experiência, valor, verdade fundamental, discernimento (julgamento);
- Tudo o que é processado pela cognição humana (é resultado de um processo cognitivo);
- Implica em uma aprendizagem;
- Segundo a teoria da cognição situada, está distribuído por toda a organização, pode ser associado a produtos e processos.



Conhecimento organizacional é a 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).

(NONAKA; TAKEUCHI, 1995)



Gerenciar Conhecimento

PQ ?

PQ GC !

Se *soubéssemos* o que nossa organização sabe, então poderíamos:

- atender melhor nossos usuários/clientes;
- aumentar a produtividade;
- ser dinâmicos e reagir rapidamente as mudanças;
- Inovar.

Seríamos *melhores em menos tempo*.



FREE Two-Day Shipping for College Students
When you Join Amazon Student

It's FREE to Join

[Learn more](#)



PQ GC !

Se sabemos :

Que conhecimento temos atualmente e como aproveitá-lo de forma otimizada?

Que conhecimento necessitamos no futuro e como podemos consegui-lo ou desenvolve-los?



Podemos

Gerar novos produtos e campos de negocio.

Aumentar a eficiência.

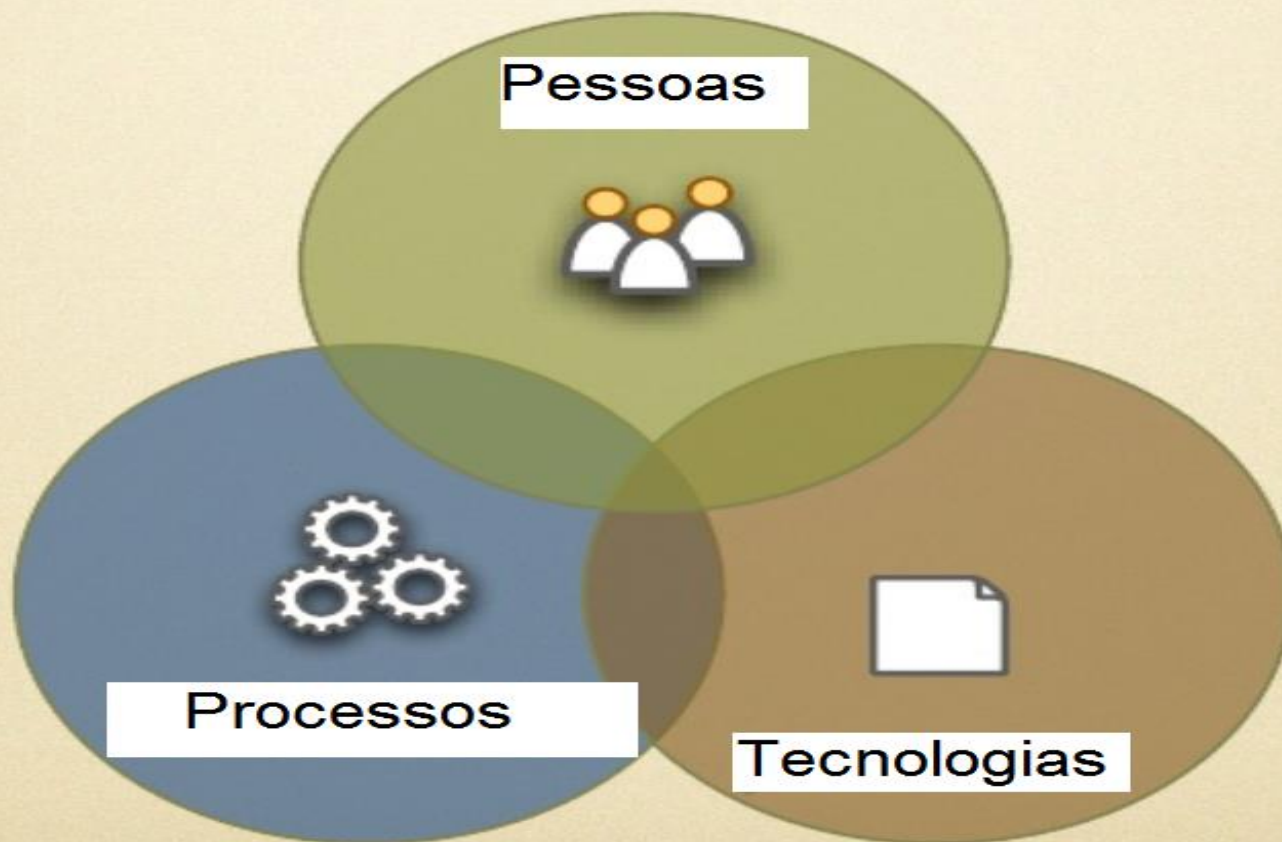
Assegurar a atratividade aos acionistas ou suporte político

Gestão do conhecimento

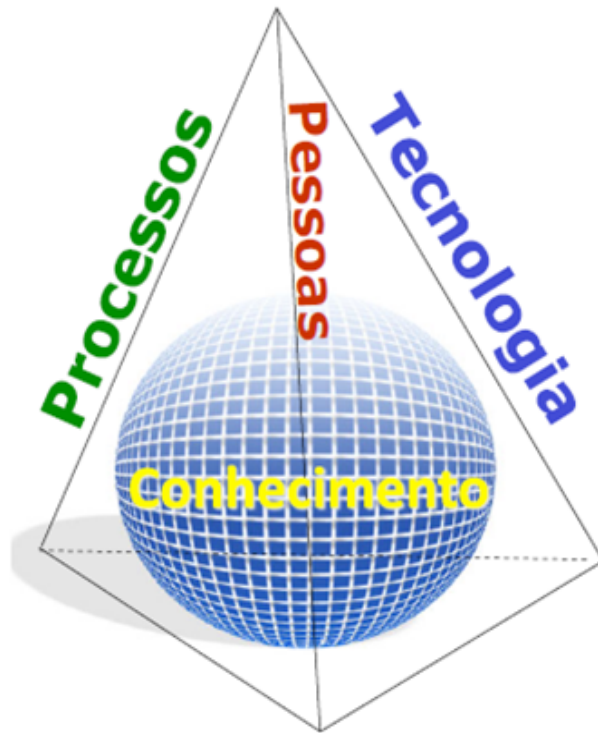
.....possui muitas definições

- Perspectiva dos negócios
- Perspectiva da ciência do conhecimento
- Perspectiva do processo/tecnologia
- Possui caráter multidisciplinar;
- É uma mistura de estratégias, ferramentas e técnicas.

UMA MISTURA DE



Gestão do Conhecimento Organizacional



A Gestão do Conhecimento Organizacional deve contemplar três dimensões:

Processos: organizam tarefas e atividades da organização;

Pessoas: congregam as competências (incluindo o conhecimento - principal fator de geração de valor organizacional); e

Tecnologia: deve servir aos processos e às pessoas

Liderança: proporciona alinhamento com a estratégia da organização e os recursos para a implantação.

Conhecimento: ativo que te dá a possibilidade de agir¹

Diretrizes Organizacionais

A GC deve apoiar diretrizes organizacionais, tais como

Inovação: políticas e procedimentos de criação e melhoramento de processos, produtos e serviços;

Aprendizagem: diretrizes de capacitação e criação de conhecimento; e

Comunicação: procedimentos e tecnologias de comunicação organizacional.

Fatores de impacto à GC

- Conhecimentos implícitos e explícitos da organização;
- Cultura organizacional;
- Infra-estrutura e política de planejamento e gestão da tecnologia

Gestão do Conhecimento



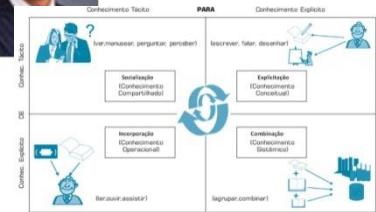
GC é fazer a organização agir de forma mais inteligente pela facilitação da criação, acumulação, desenvolvimento e uso de conhecimento de qualidade.

Wiig 1993



O foco é criação de conhecimento.
O conhecimento individual é traduzido em conhecimento organizacional por meio do fluxo do conhecimento tácito para explícito.

Nonaka e Takeuchi (1995)



Gestão do conhecimento é a coleção de processos que objetivam governar a criação, disseminação e uso do conhecimento para atingir os objetivos organizacionais.

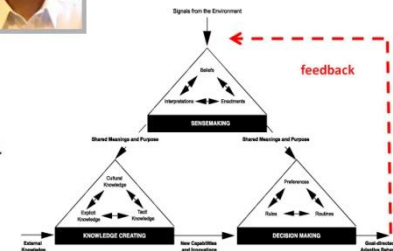
Davenport e Prusak (1998)



AGC deve conter três processos fundamentais: criação de conhecimento, criação de significados, tomada de decisão Choo (1998)

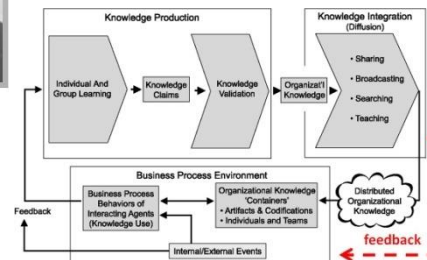


O foco está em como as informações são selecionadas e usadas nas ações organizacionais.

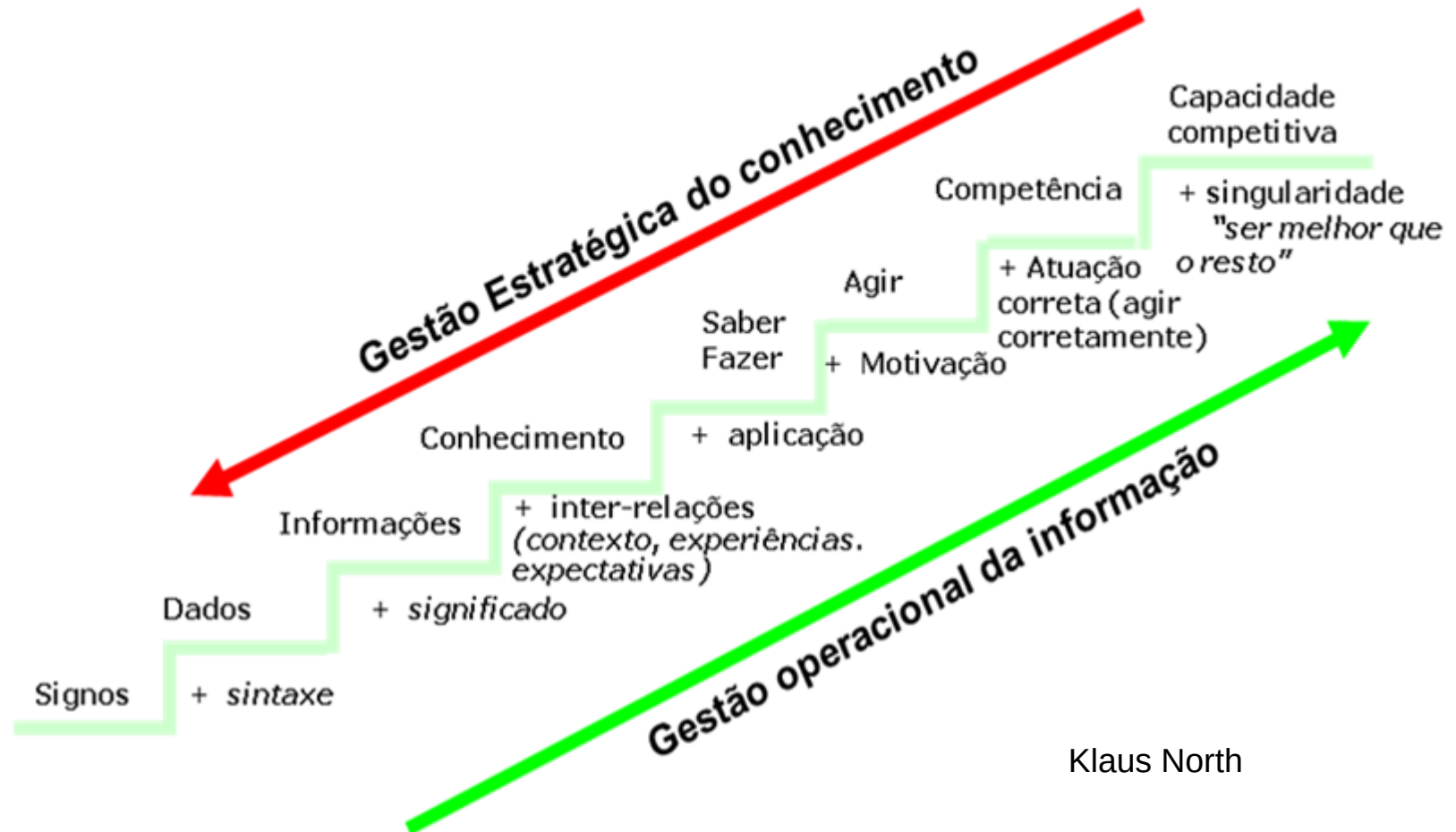


Gestão do conhecimento é o conjunto de processos que busca a mudança dos padrões atuais de processamento de conhecimento da organização para melhorar tanto esse processamento quanto os *outcomes* de conhecimento.

Firestone e McElroy (2004)



Conhecimento Organizacional



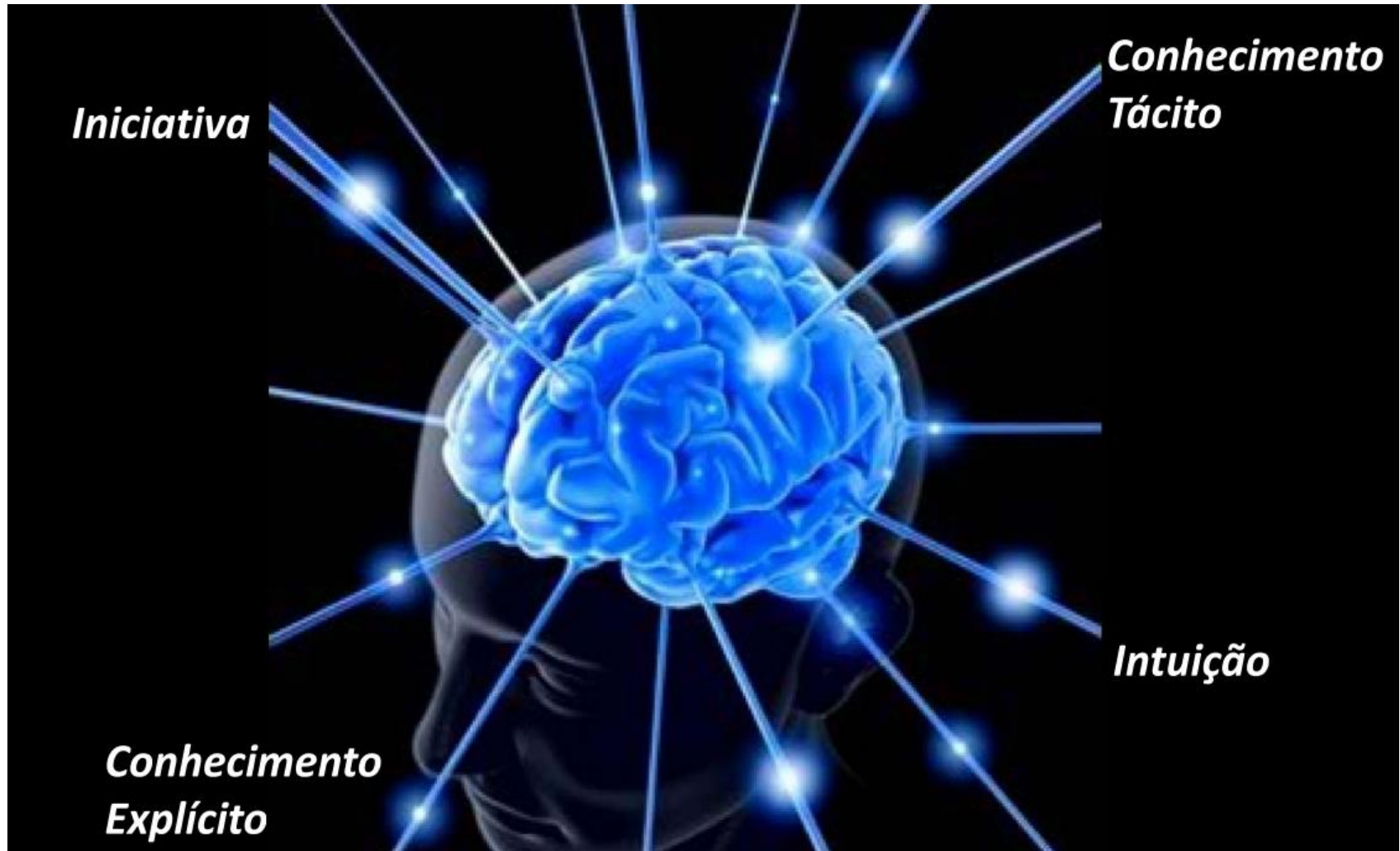
Klaus North

Conhecimento Organizacional

As capacidades que indivíduos e grupos de uma organização desenvolvem por meio de práticas, experiências e trabalhos, realizados conjuntamente. CHOO (2003)



Conhecimento pode ser explícito e/ou tácito, individual e/ou coletivo



Dois tipos de conhecimento

EXPLÍCITO

Informação que é escrita ou codificada

TÁCITO

Informações que são armazenadas dentro da mente de uma pessoa

- **Conhecimento tácito**



- difícil de ser articulado, para ser colocado em palavras, textos ou desenhos;
- reside dentro da cabeça dos indivíduos.

- **Conhecimento explícito**

- conteúdo que foi capturado de alguma forma tangível, como palavras, gravações de áudio ou imagens;
- reside em um meio concreto tangível.



Propriedades do conhecimento



Conhecimento tácito



Conhecimento explícito

capacidade de se adaptar

saber como e sabe por quê

compartilha uma visão

transmite uma cultura

capacidade de ensinar e treinar

organizar, sistematizar

traduzir a visão em orientações

Vários autores admitem que o conhecimento pode estar imerso em repositórios não humanos:



Quando a aprendizagem individual e de grupo se tornam institucionalizadas, a aprendizagem organizacional ocorre e o **conhecimento se insere em repositórios não humanos**, como rotinas, sistemas, estruturas, cultura e estratégia (DUSYA; CROSSAN, 2005).

Propriedades do conhecimento

- O uso do conhecimento não o consome;
- A transferência de conhecimento não resulta em sua perda;
- Conhecimento é abundante, mas a capacidade de usa-ló é escassa.

Para a próxima aula em grupos de 3 ou 4 alunos
Trazer conceitos de conhecimento, informação e
dados.



Apresente 2 exemplos de **conhecimento tácito** e/ou **explícito** que você identifica no seu dia a dia e de uma empresa/negócio



Nas organizações, existem duas formas de conhecimentos:

Explícitos
podem ser
facilmente
codificados e
compartilhados.



Tácitos
são fruto da experiência
e da intuição das
pessoas, então, mais
difíceis de serem
codificados.

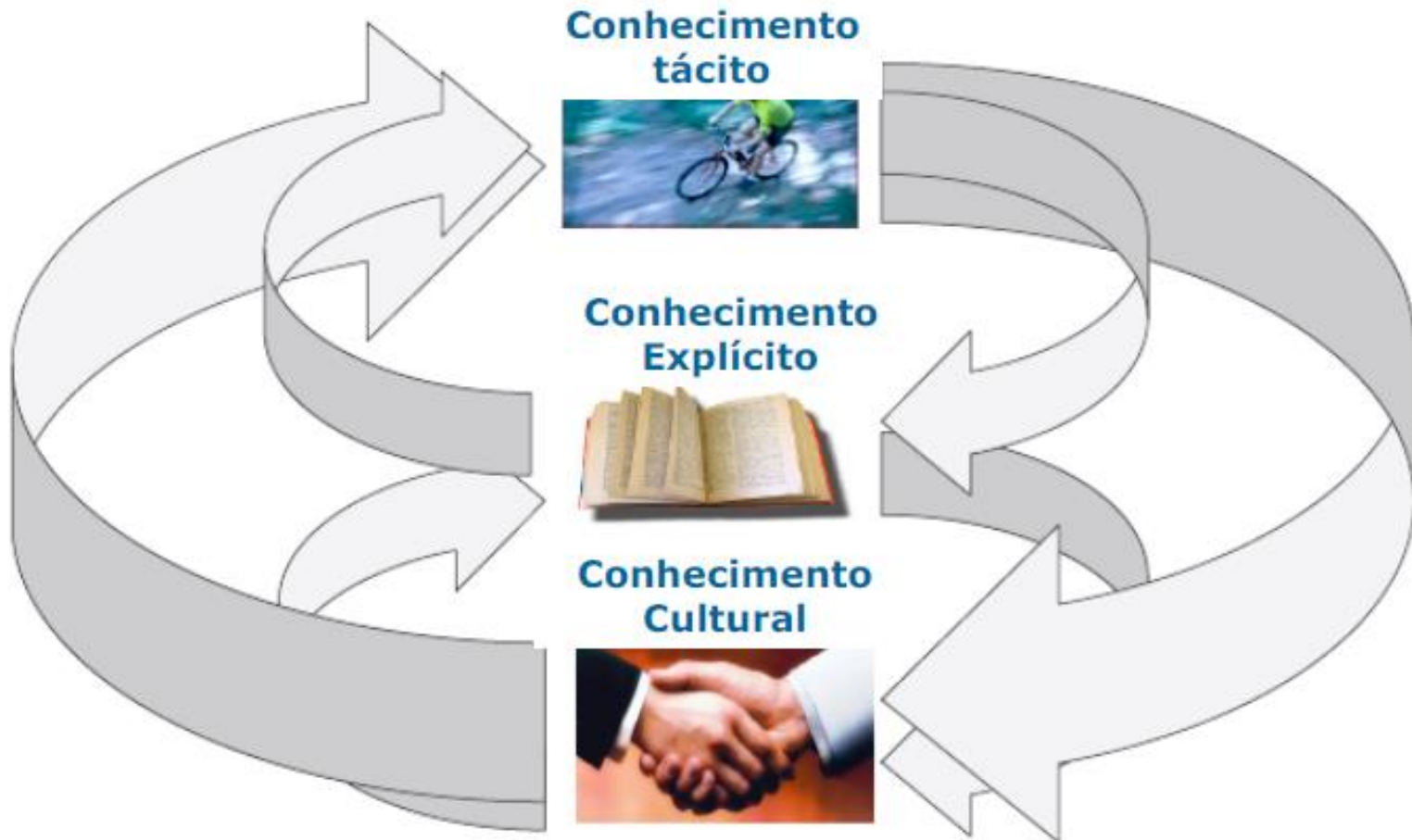


Distinções entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito

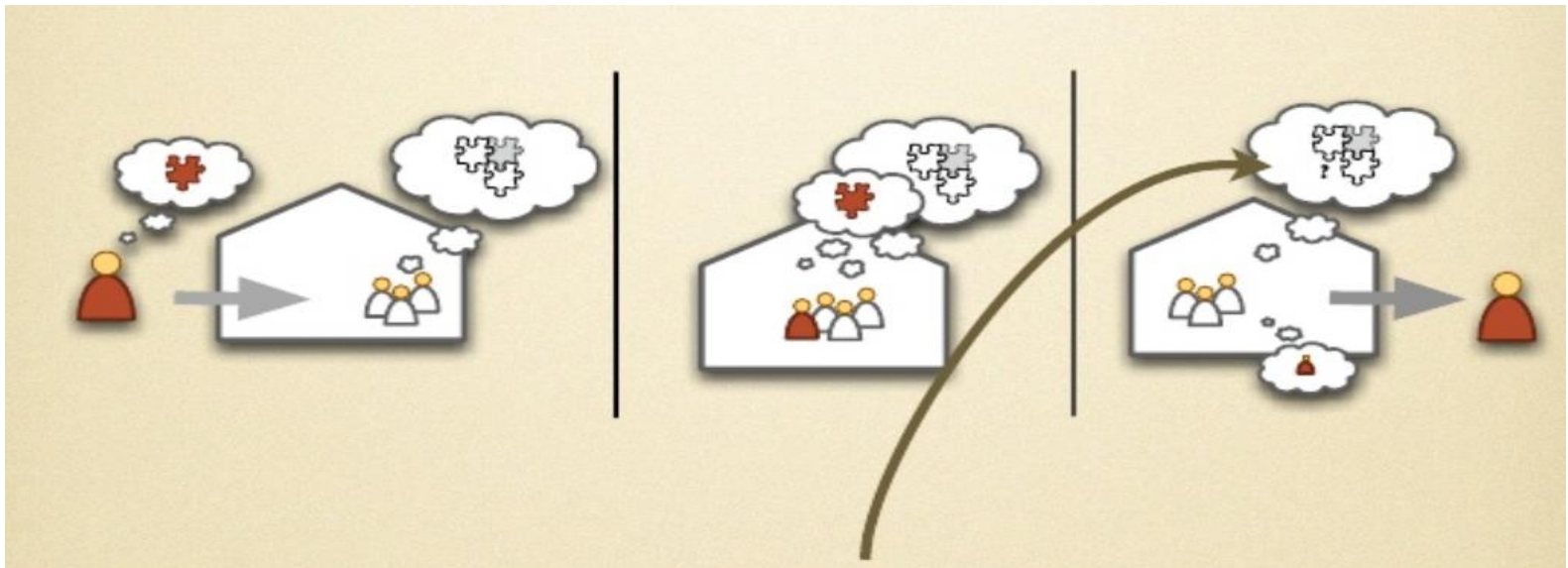
Conhecimento Tácito (subjetivo)	Conhecimento Explícito (objetivo)
Conhecimento da experiência (corpo)	Conhecimento da racionalidade (mente)
Conhecimento simultâneo (aqui e agora)	Conhecimento sequencial (lá e então)
Conhecimento análogo (prática)	Conhecimento digital (teoria)

(NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p.67)

Organizações são ambientes onde o conhecimento pessoal, o conhecimento codificado e o conhecimento cultural são combinados para alcance de objetivos bem definidos



Grande parte do conhecimento valioso das organizações sai pela porta



Aquisição do conhecimento



Conhecimento Procedural

Conhecimento não verbal relativo a procedimentos em que uma pessoa se engaja para cumprir determinada tarefa

“Saber como”

Conhecimento Declarativo

um corpo organizado de informações factuais. Trata-se de conhecimento de fatos, regras, leis, princípios que podem ser declarados.

“Saber que”

Dados:

10°

- Diretamente observáveis ou verificável, um fato

Informação

Previsão do tempo para próxima sexta-feira à noite

- Conteúdo que representa os dados analisados

Conhecimento

A patinação de sexta a noite vai ser cancelada, preciso mudar meus planos

- Faz todo o sentido no mundo
- Informação subjetiva e valiosa - validada e organizada em um modelo

Referências

- BRINKLEY, I. Defining the knowledge economy. Knowledge economy program report. London: The Work Foundation, 2006.
- CHOO, Chun Wei. A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significados, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2003.
- DALKIR, K. Knowledge management in theory and practice. Amsterdam; Boston : Elsevier/Butterworth Heinemann, 2005.
- DAVID, P; FORAY, D. La fabuleuse histoire de l'economie. Paris, mai/jun 2007.
- DOS SANTOS, A. R. et al. Gestão do conhecimento: uma experiência para o sucesso empresarial. Curitiba: Champagnat, 2001.
- DRUCKER, P. "Os novos paradigmas da administração." *Revista Exame* 24.02 (1999): 1999.
- DRUCKER, P. Sociedade pós-capitalista. 2ª ed. São paulo: Pioneira, 1994.
- DUSYA, V.; CROSSAN, M. *Organizational learning and knowledge management: toward an integrative framework*. In: EASTERBY-SMITH; LYLES, Marjorie (eds), 2005.
- Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management. Malden: Blackwell, p. 122-141, 2005.
- KIMIZ D. Knowledge Management in Theory and Practice Elsevier 2005.
- KUHN T.S. The Copernican revolution. Cambridge, Harvard University Press, 1957.
- MORIN, J. Technological excellence: competitive weapon. management of technological resources. Technology Management 1: Proceedings of the First International Conference on Technology Management. Special Publication of the International Journal of Technology Management.; Miami, FL, USA, 1988.

Referências

- NONAKA, I; TACKEUCHI. The knowledge-creating Company. Oxford University Press: New York, 1995.
- NONAKA, I; TAKEUCHI, H. Criação de Conhecimento na Empresa. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- NORTH, Klaus. Gestão do conhecimento: um guia prático rumo a empresa inteligente. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.
- PRAX, J-Y., Le Manuel du Knowledge Management. Paris: Polia Editions, 2005.
- ROWLEY, J. The wisdom hierarchy: Representations of the DIKW hierarchy. Journal of Information Science, 2007.
- SVEIBY, K. E. The new organizational wealth. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 1997.