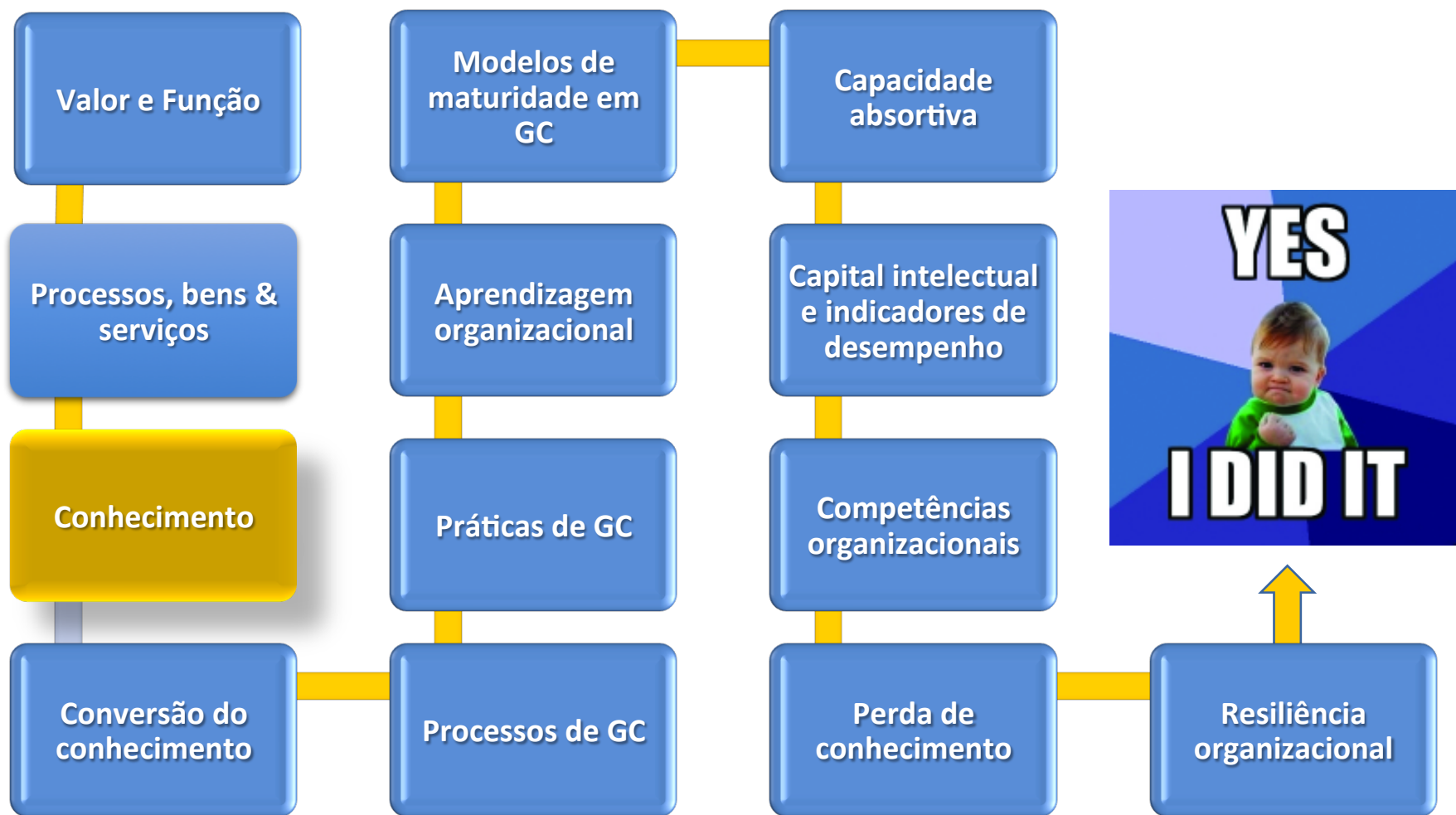


Gestão do conhecimento nas organizações





CONHECIMENTO

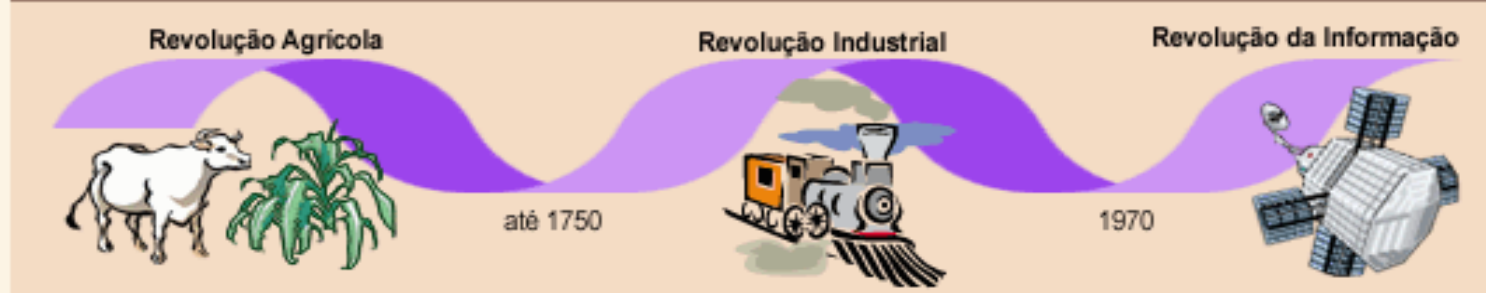
CONCEITOS E TIPOLOGIA

*Many firms die not because they do
the wrong things, but because they
keep doing the right things too long“*
Prof. Yves Doz, INSEAD



O CENÁRIO AMBIENTAL DA EVOLUÇÃO DOS MODELOS DE GESTÃO

I - ONDAS DE TRANSFORMAÇÃO (MACROAMBIENTE SÓCIO-ECONÔMICO)



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	 MODELOS TRADICIONAIS DE GESTÃO Administração burocrática Outros modelos tradicionais da Administração	 NOVOS MODELOS DE GESTÃO Administração japonesa Administração participativa Administração empreendedora Administração holística	 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:

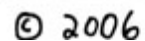
-  O crescimento das atividades econômicas intensivas em conhecimento;
-  A globalização das atividades econômicas.

DAVID & FORAY(2003).

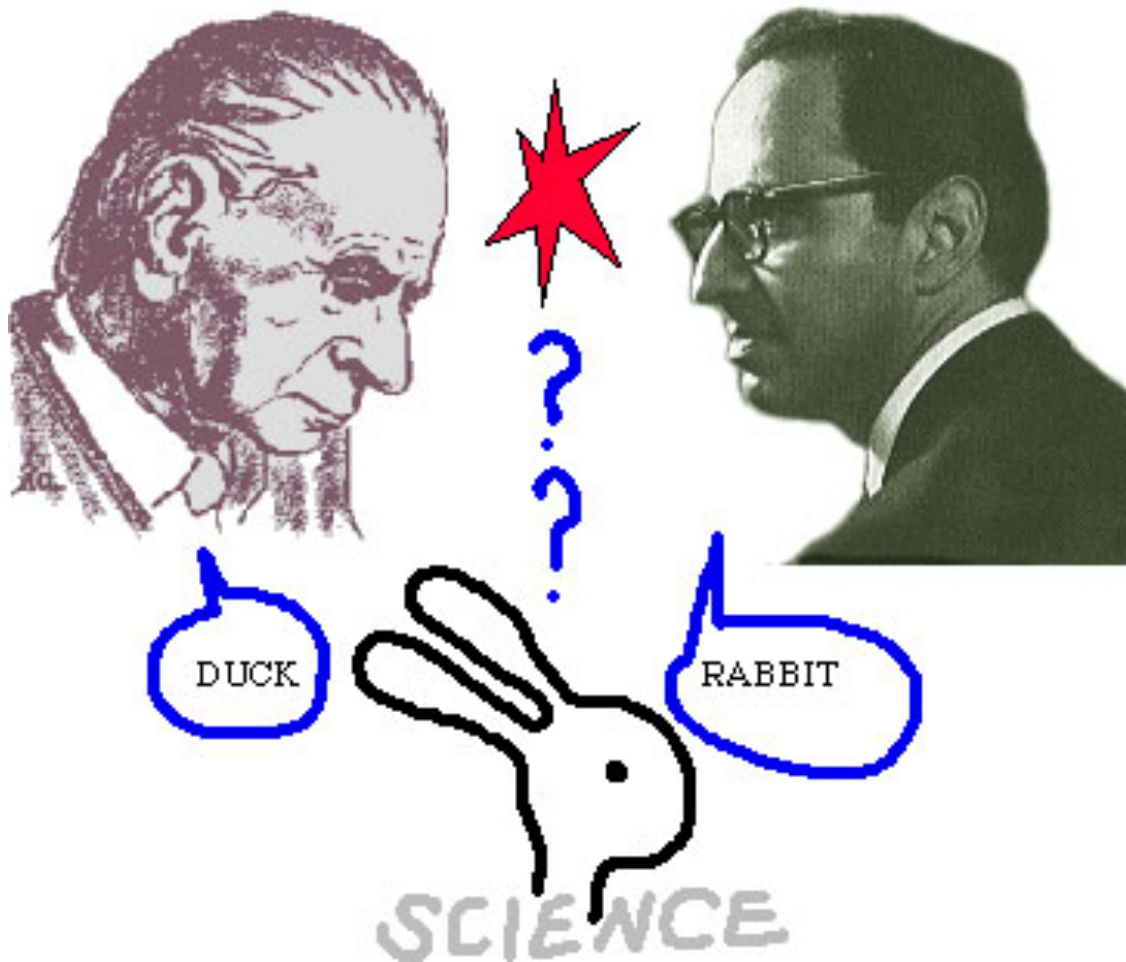


by Tom Fishburne

BRILLIANT IDEA. NOW
WE JUST NEED TO RUN IT
UP THE MANAGEMENT CHAIN



SKYDECKCARTOONS.COM



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



Conceito de conhecimento :



Você decide !!!



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



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





✓ Mão de Obra!



✓ Cérebros de obra!



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)

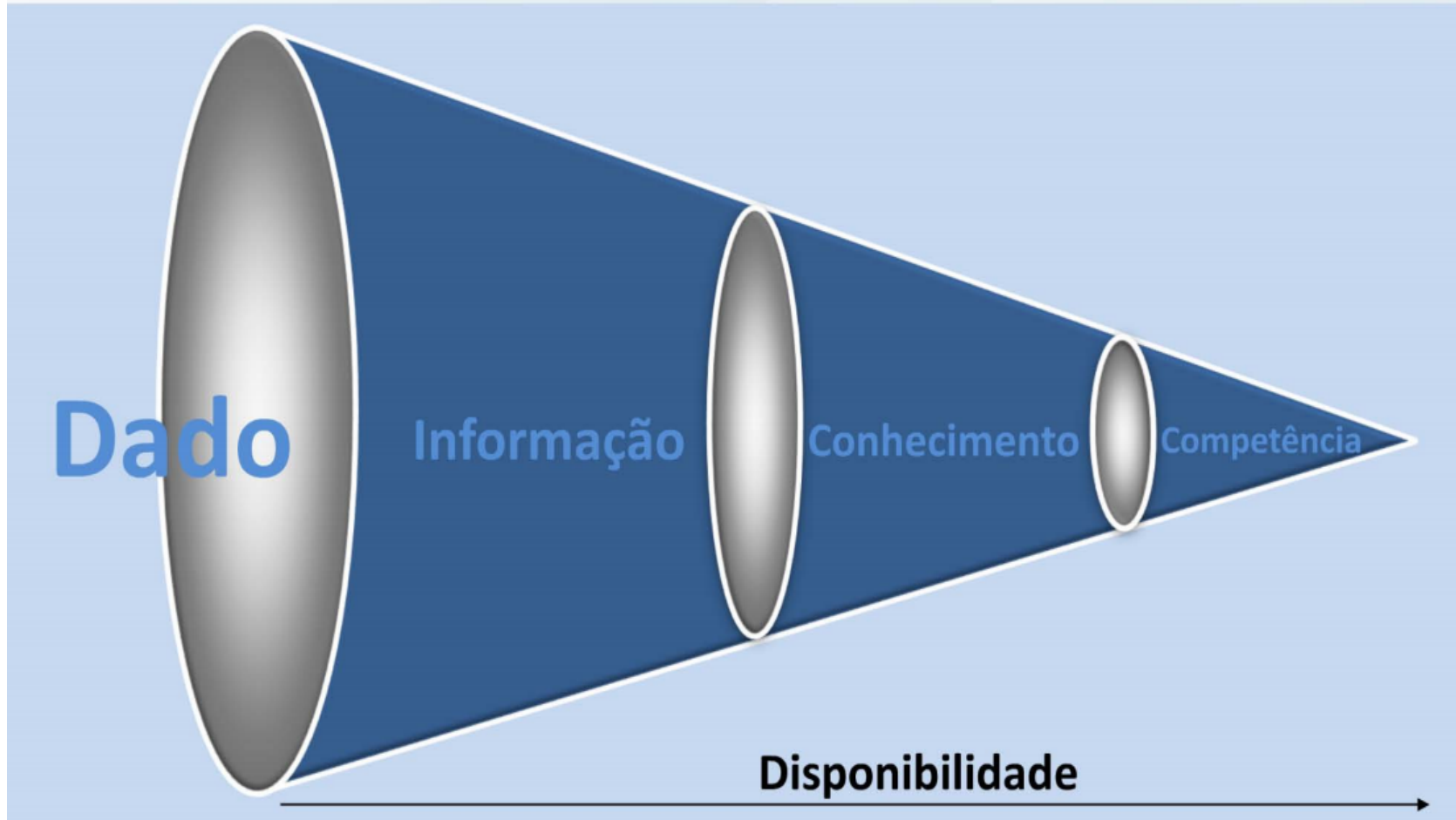
Diferenças entre conhecimento e capital

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

COMPETITIVIDADE

Sveiby (1997)

A cadeia de valor do Conhecimento:



ROWLEY (2007)

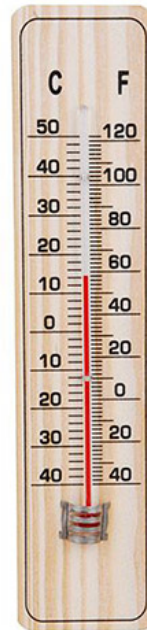
Dados:

- 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.



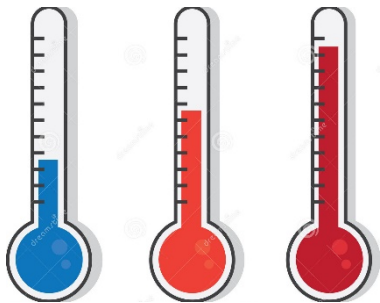
Informação:

- 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).



Conhecimento:

- 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)



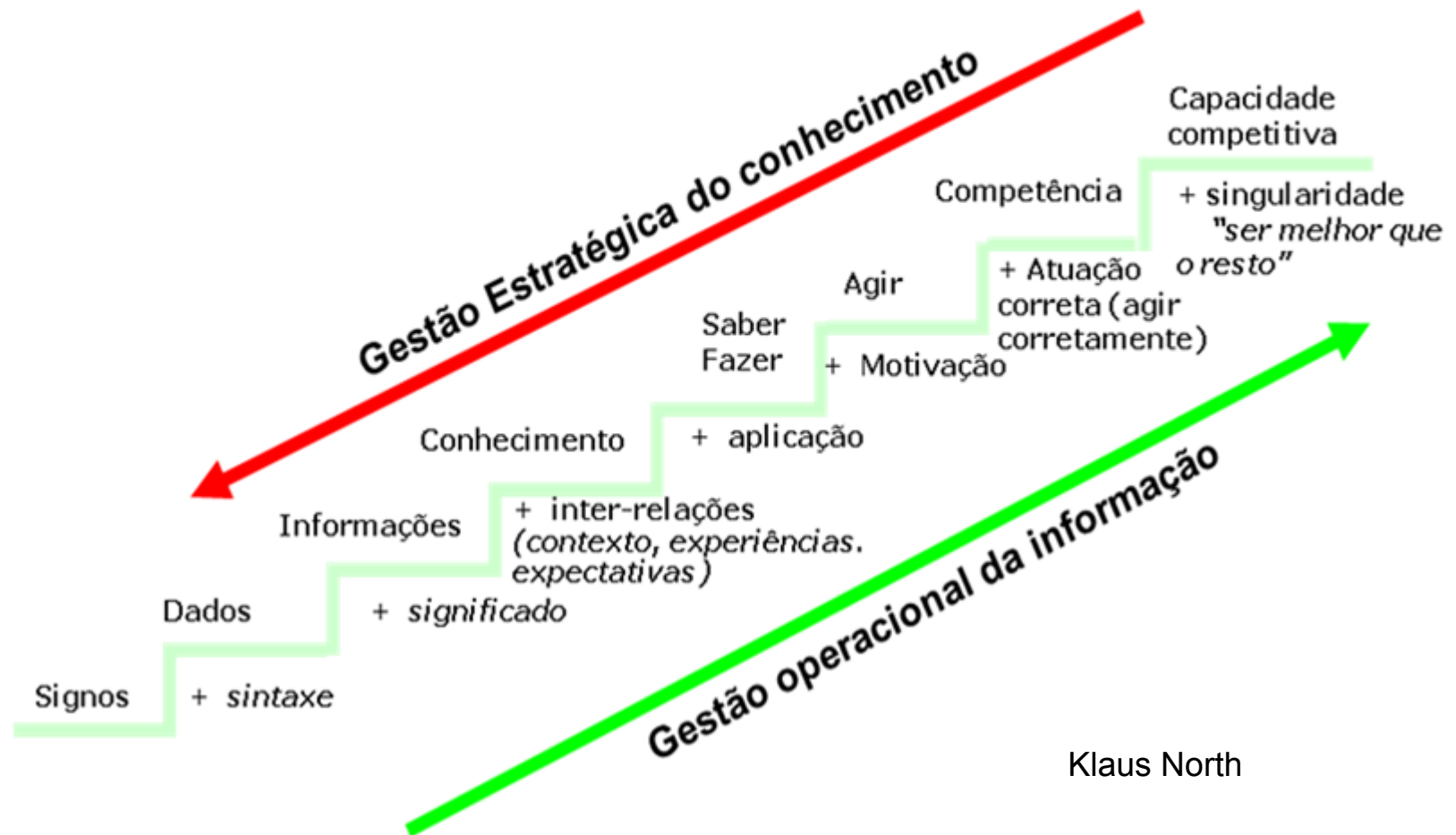
Numa economia onde a única certeza é a incerteza, a
única fonte garantida de vantagem competitiva
duradoura é o

CONHECIMENTO

NONAKA; TAKEUCHI, 1997



Conhecimento Organizacional



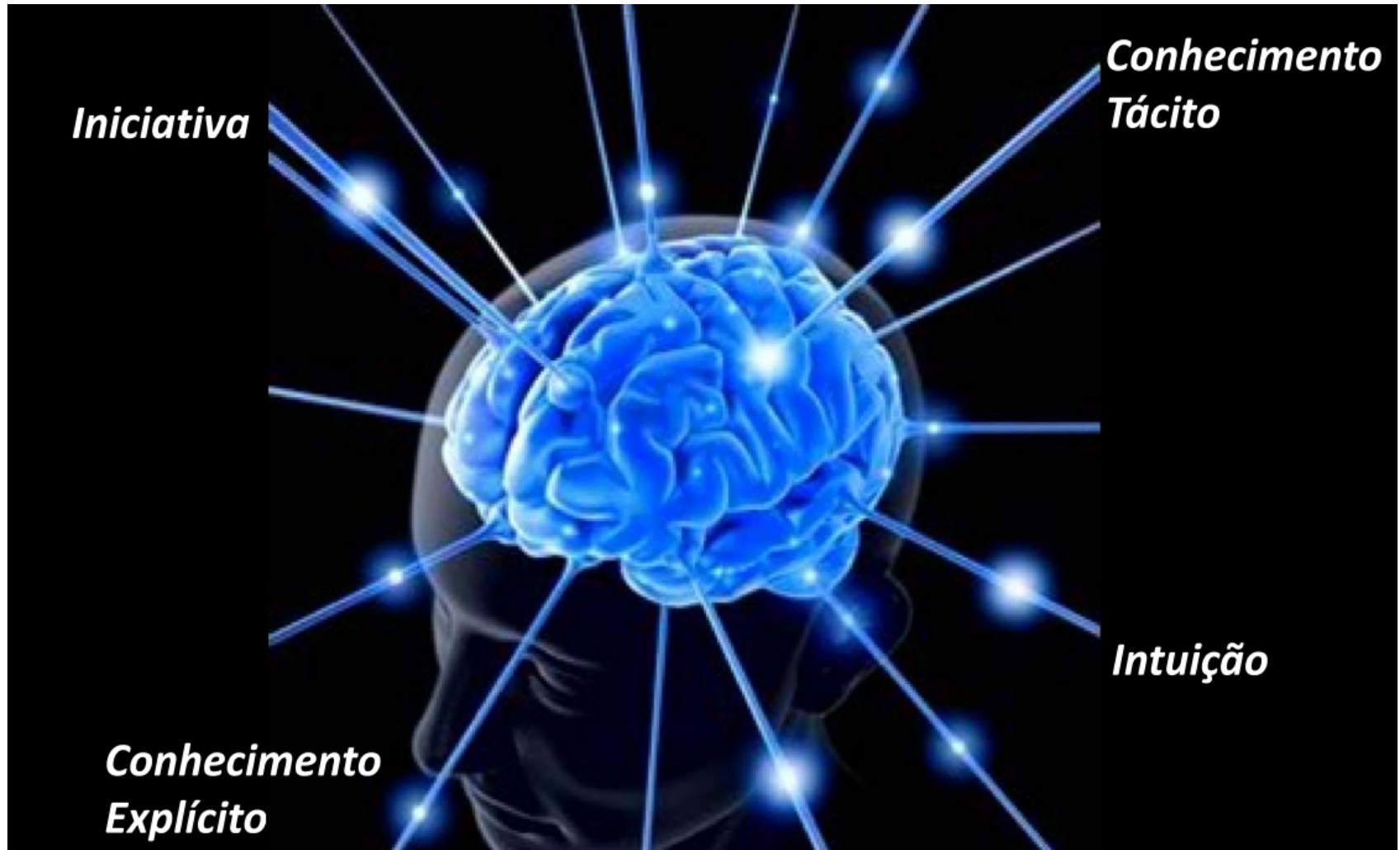
Klaus North

Dado, informação, conhecimento

Autores	Dados	Informações	Conhecimento
Nonaka & Takeuchi (1997)	-	Fluxo de mensagens.	Criado por um fluxo de informações suportado por crenças e compromissos do detentor.
Davenport & Prusak (1998)	“... conjunto de fatos distintos e objetivos, relativos a eventos” (p. 2)	Conjunto de dados organizados com finalidade definida.	Soma das experiências, valores, contexto e insights, tendo origem e aplicação na mente de seus detentores.
Spender (2001)	“... um sinal sem significado...” (p. 39)	Sinal cujo significado pertence a uma pessoa.	Implicações causadas pelas informações (ações, preferências, valores etc.).
Telles e Teixeira (2002)	Símbolo ou conjunto de símbolos.	Conjunto organizado de dados, ou ainda, “... dados tornados úteis para alguém” p. 3.	“... elemento... que manipula, organiza e dá forma aos dados... de acordo com a experiência dos indivíduos, dependendo diretamente do universo cognitivo de cada um” (p. 3).

PAIXÃO, R. L. Gestão do conhecimento: estudo de casos no setor público. Dissertação (Mestrado). UFRJ/COPPEAD, Rio de Janeiro, 2003.

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



Conhecimento tácito e explícito

Explícito

Informação que é escrita ou codificada

Tácito

Informações que são armazenadas dentro da mente de uma pessoa



- **Conhecimento tácito**



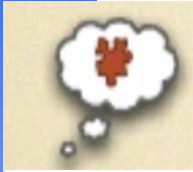
- Difícil de ser articulado, para ser colocado em palavras, textos ou desenhos;
- Reside dentro da cabeça dos indivíduos.

- **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

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)

Vejamos um caso simples para sedimentar os conceitos de GC

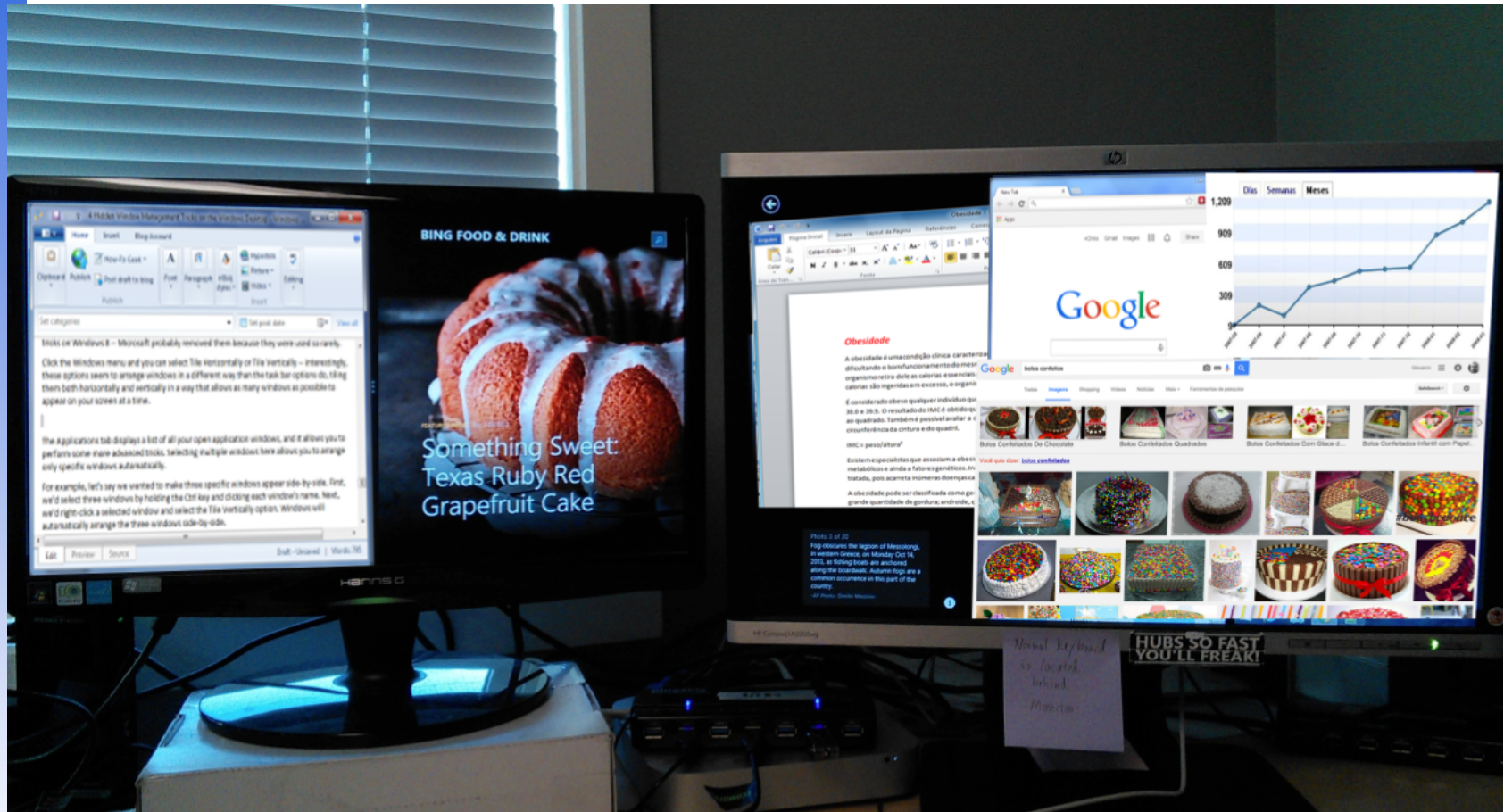
Confeitaria de Sr. Manoel







Juvenal



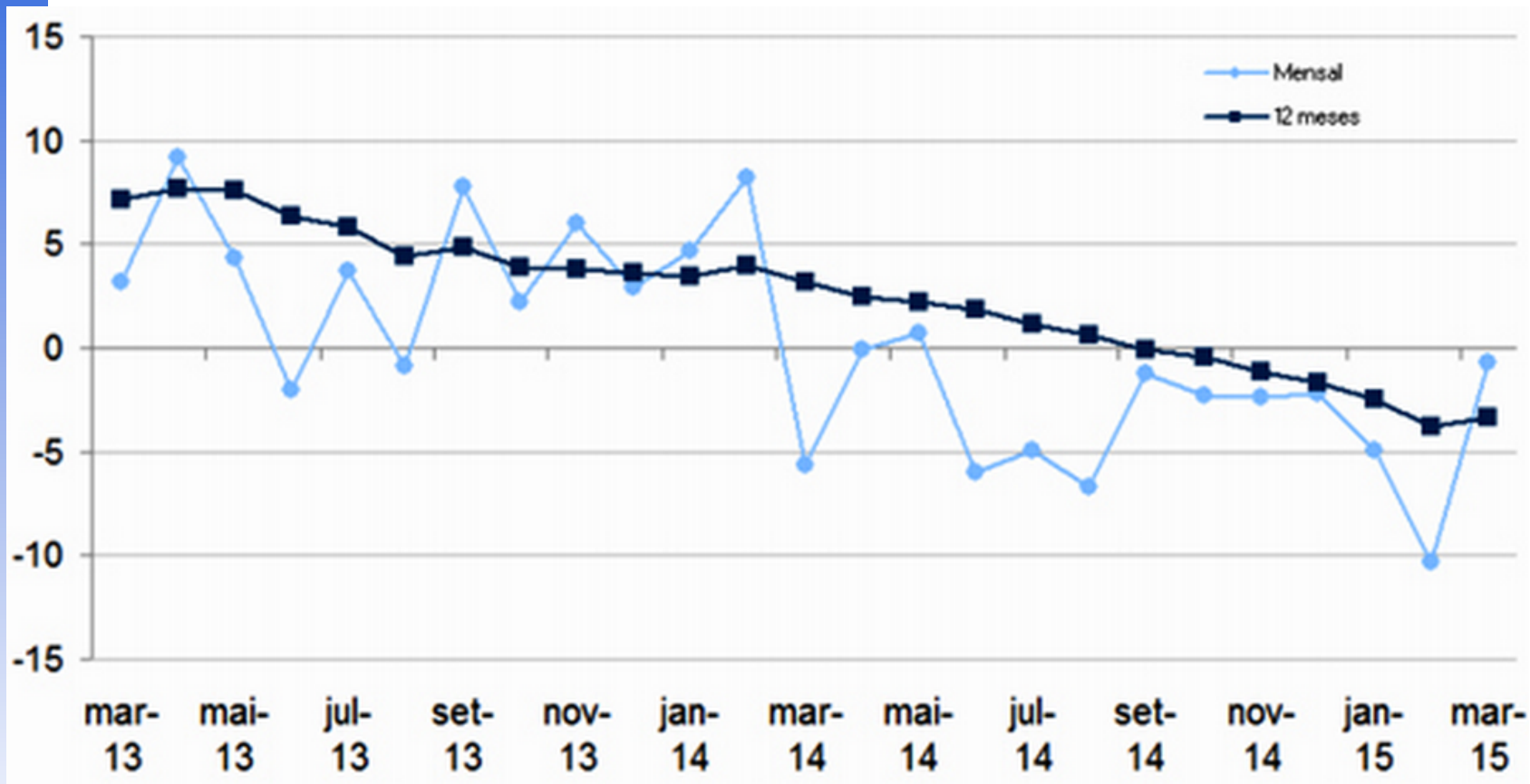


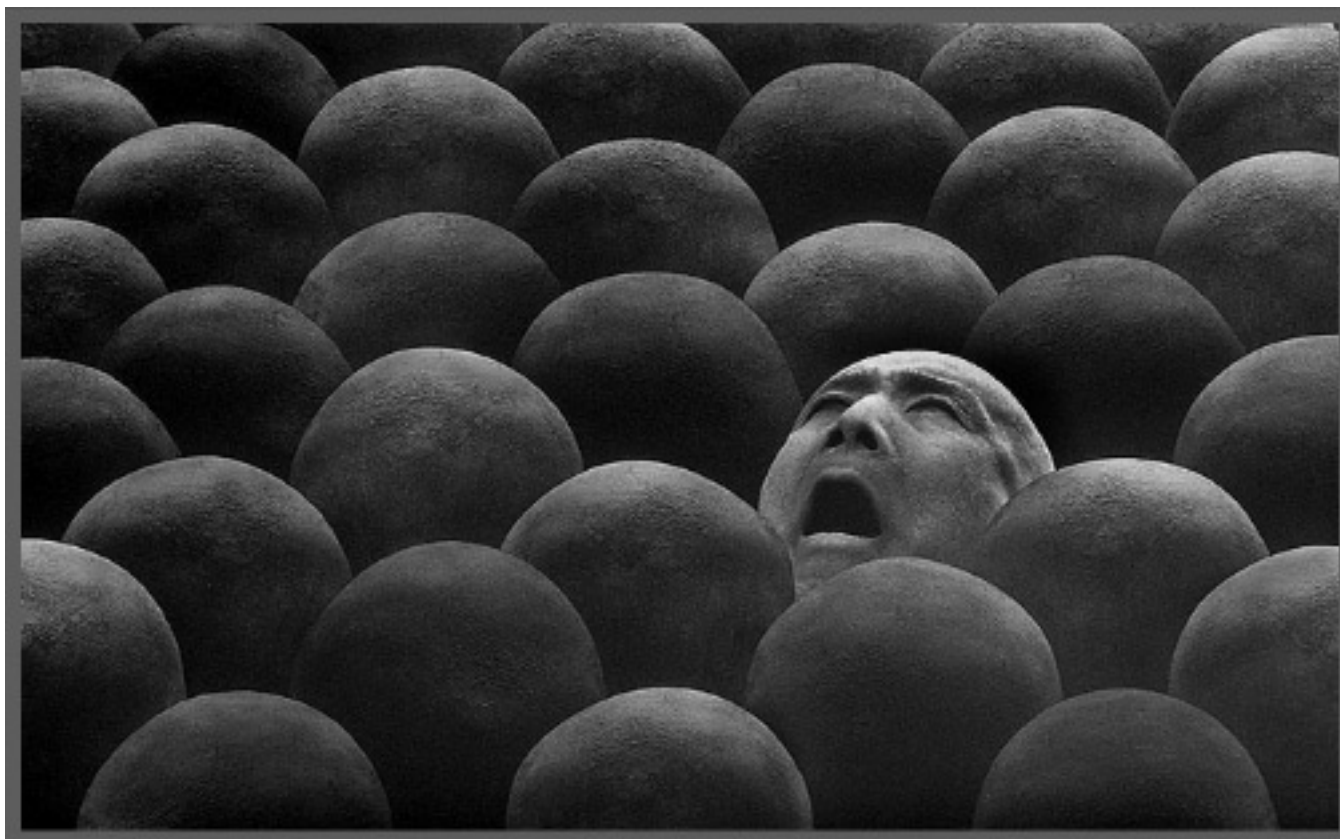












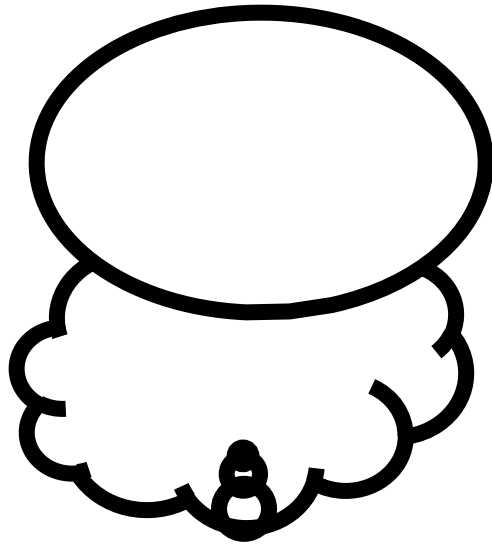


Vamos entender o
que ocorreu com a
confeitaria de sr.
Manoel.

Diagnóstico do Conhecimento



Tipos de Conhecimento Humano



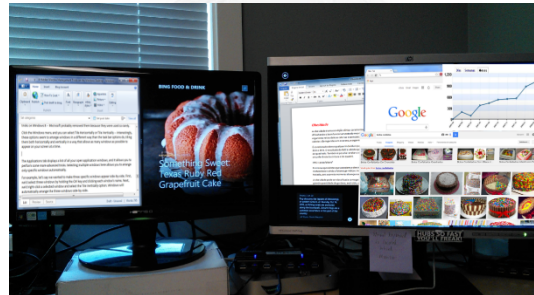
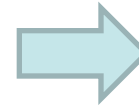
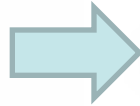
Conhecimento tácito



Conhecimento explícito

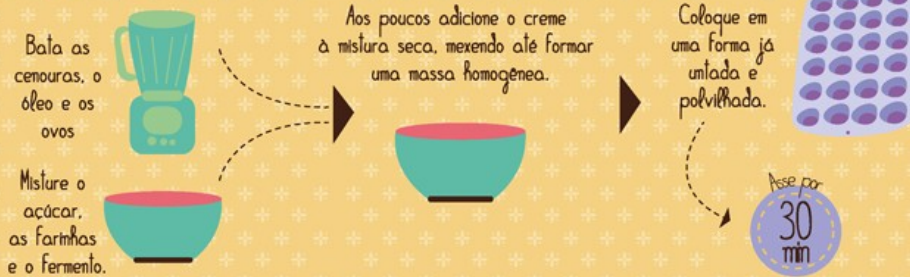


Dado > Informação > Conhecimento



BOLO DE CENOURA COM GANACHE

BOLO DE CENOURA



COBERTURA GANACHE DE CHOCOLATE



Tem
criança na
cozinha

- **Conhecimentos Explícitos:**
 - Ingredientes;
 - Temperatura do forno;
 - Quantidades;
 - Instrumentos;
- **Conhecimento Tácito:**
 - Ponto de “liga” dos ingredientes;
 - Massa “homogênea”;
 - Textura e cor da cobertura;
 - Sal “a gosto” (quando solicitado);

BOLO DE CENOURA COM GANACHE

BOLO DE CENOURA



COBERTURA GANACHE DE CHOCOLATE



Tem
criança na
cozinha

- **Conhecimentos Individuais (Juvenal):**
 - “Manhas” do forno;
 - Dosar os ingredientes;
 - Experiência de outros locais de cozinha;
- **Conhecimentos organizacionais:**
 - Registro das receitas;
 - Planejamento do volume de vendas;
 - Registro dos clientes;
 - Divisão das tarefas na cozinha;

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

- Informação subjetiva e valiosa - validada e organizada em um modelo

Dinâmica de Trabalho

- Com base no **ciclo de serviço** escolhido na última aula (exemplo apresentado), cada grupo deve **elaborar uma história** (com contexto, personagens) de uma forma CRIATIVA, destacando:
 - Conhecimentos envolvidos no processo:
 - **Tácitos / Explícitos**
 - **Individuais / Organizacionais**
- A história deve ser contada de 3 a 5 minutos.
- A estrutura para apresentação encontra-se no Moodle.