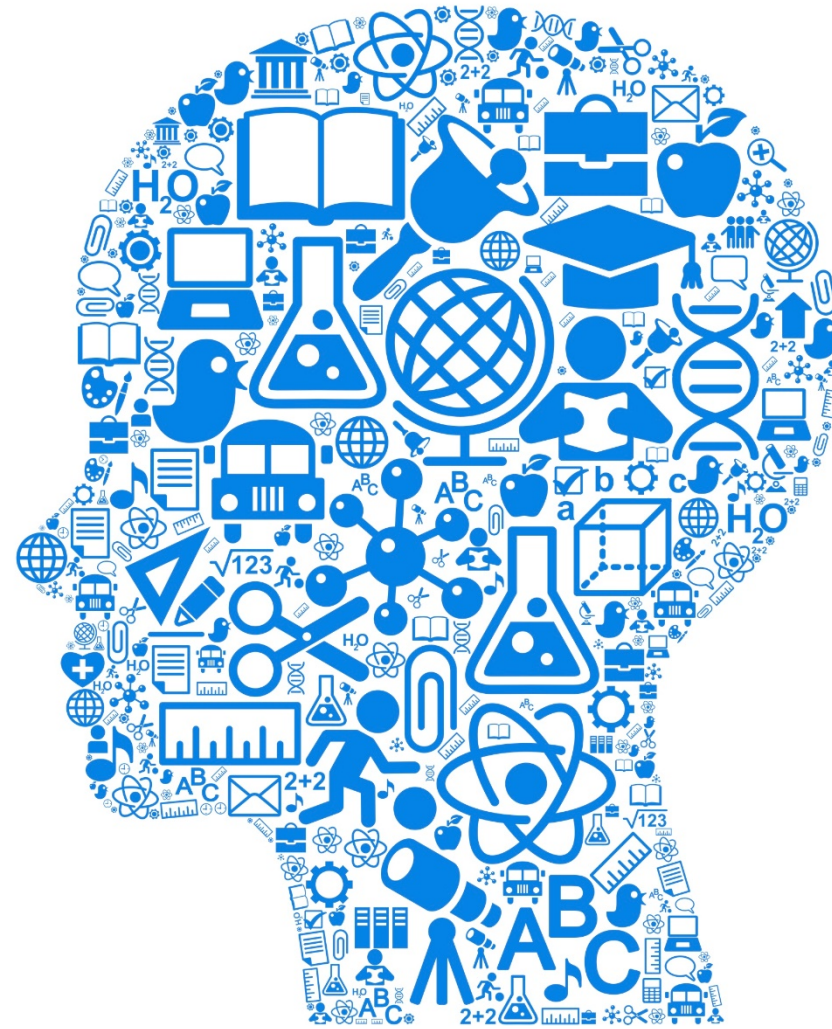


- ## Aula 2 - Gestão do Conhecimento (conceitos e aspectos gerais)

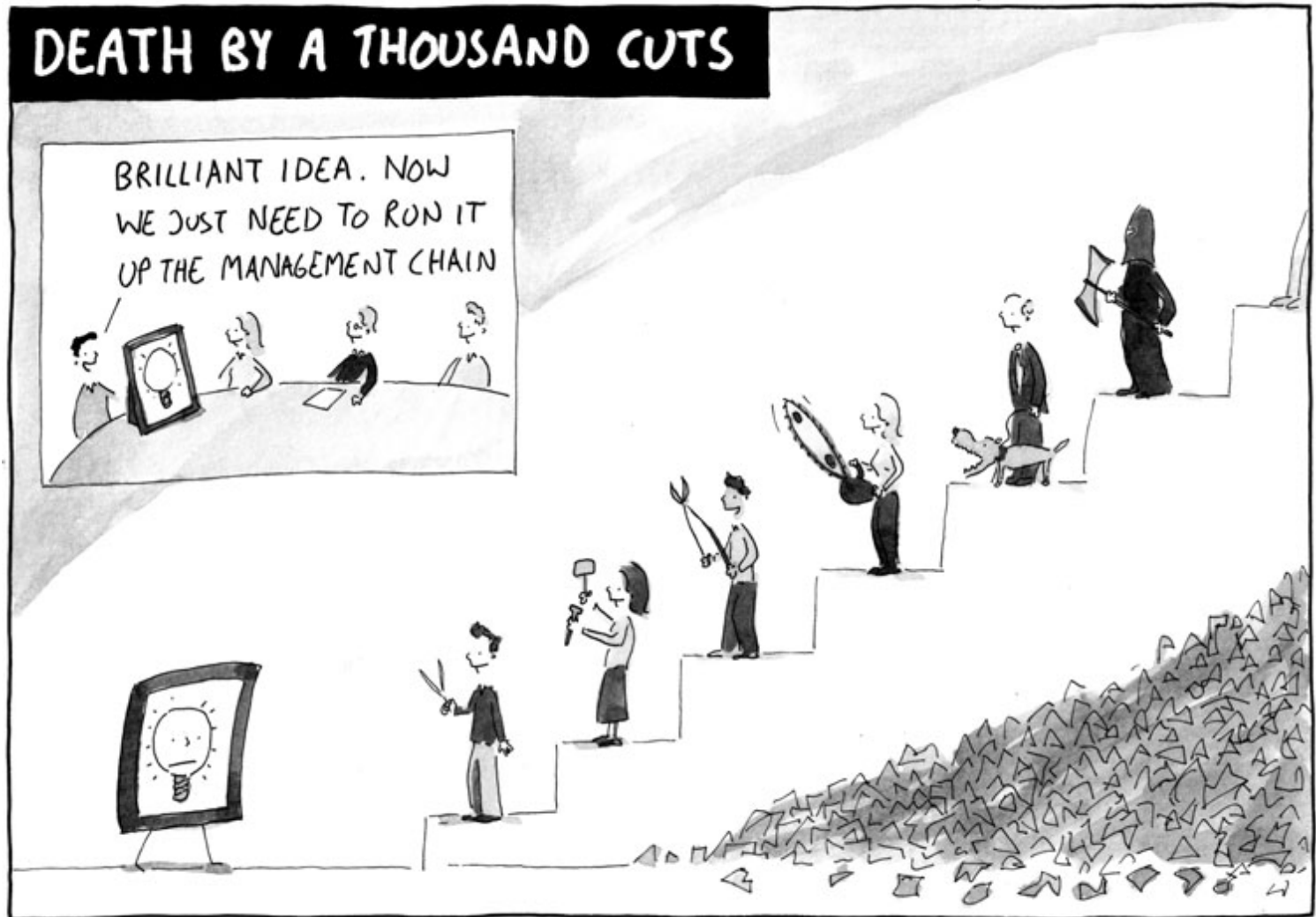


*Many firms die not because they do
the wrong things, but because they
keep doing the right things too long“*
Prof. Yves Doz, INSEAD



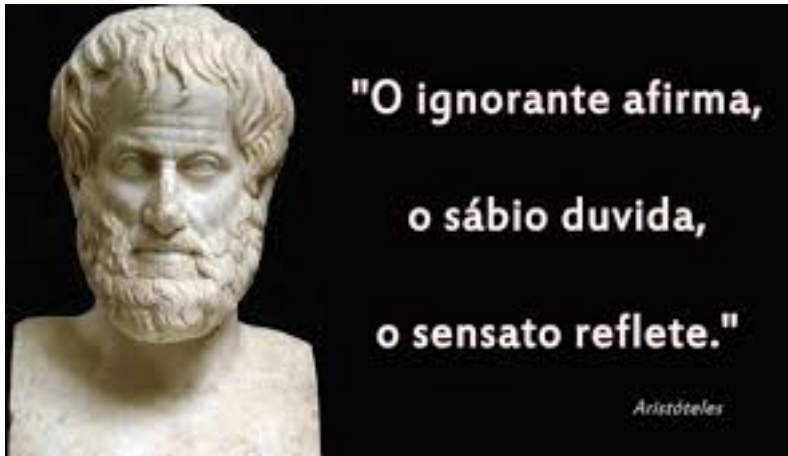
BRAND CAMP

by Tom Fishburne



© 2006

SKYDECKCARTOONS.COM



Conhecimento:
Crenças verdadeiras e justificadas (Platão)

Conhecimento

*Informação em
ação efetiva, focada
em resultados*

(Drucker, 1999)



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.

A Escada do Saber é a base para a empresa inteligente



North2010

1

- O **conhecimento organizacional** constitui-se em ativo invisível que é acumulado vagarosamente ao longo do tempo e, desta forma, está impossibilitado de ser negociado ou facilmente imitado por concorrentes, uma vez que representa a base e os alicerces da história e da cultura da organização.

SHINYASHIKI, Gilberto Tadeu; TREVIZAN, Maria Auxiliadora and MENDES, Isabel Amélia Costa. Sobre a criação e a gestão do conhecimento organizacional. Rev. Latino-Am. Enfermagem [online]. 2003, vol.11, n.4 [cited 2015-09-17], pp. 499-506 . Available from: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-11692003000400013&lng=en&nrm=iso>. ISSN 1518-8345. <http://dx.doi.org/10.1590/S0104-11692003000400013>.

Gestão do Conhecimento

“É uma abordagem integrada da **identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e aplicação** do conhecimento para aumentar a produtividade organizacional, rentabilidade e crescimento”.



APO (2009)

GC - relaciona-se aos processos de desenvolvimento e conversão do conhecimento



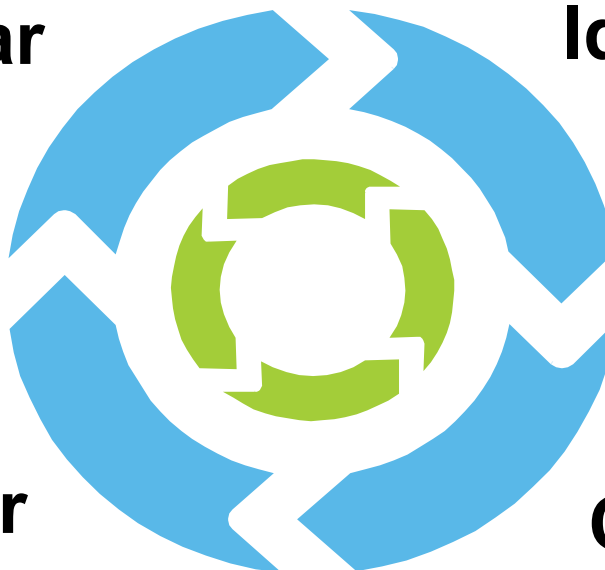
Aplicar

Processos de GC

Identificar



Compartilhar



Criar



Armazenar



Dimensões estruturantes

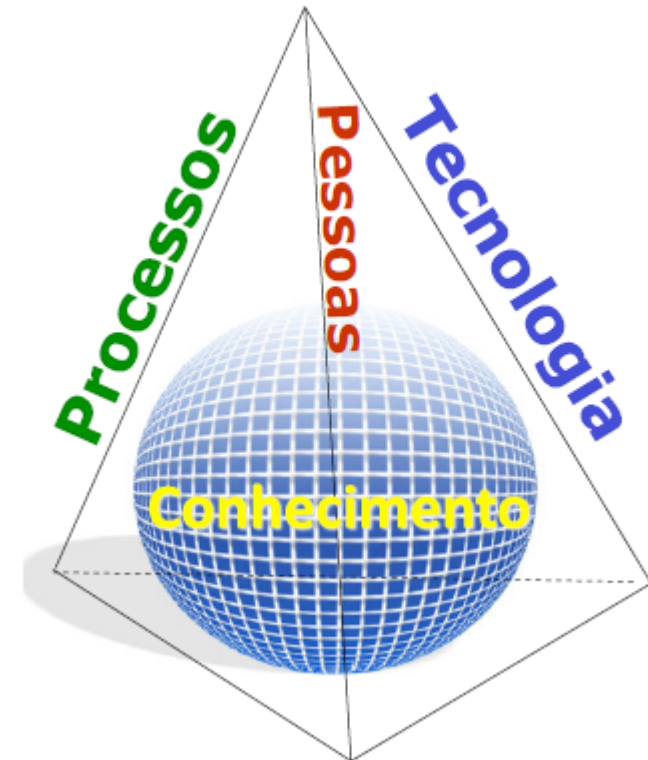
A GC organizacional deve contemplar três dimensões:

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

Conhecimento: insumo e produto organizacional



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

Métodos, conceitos, autores



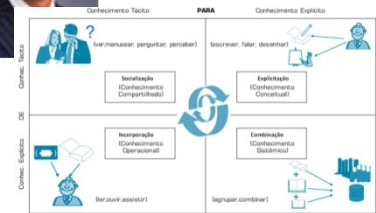
GC é fazer a organização agir de forma mais inteligente pela facilitação da criação, acumulação, desenvolvimento e uso de conhecimento de qualidade.

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.

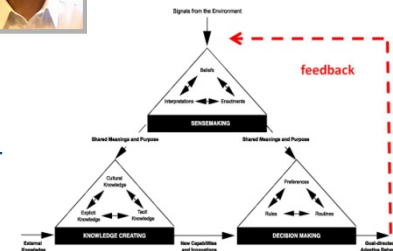
Davenport e Prusak (1998)



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

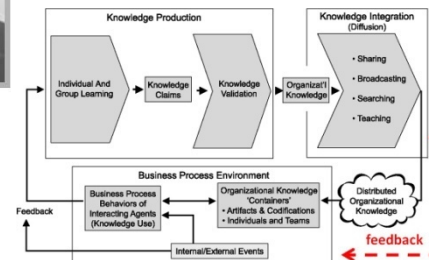


O foco está em como as informações são selecionadas e usadas nas ações organizacionais.



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)



Em que consiste a Gestão do Conhecimento Organizacional?

- ✓ A gestão do conhecimento consiste, essencialmente, em facilitar os processos de criação, de compartilhamento e de utilização dos conhecimentos organizacionais;
- ✓ Não se trata de implantar um novo serviço, nem um novo sistema de TIC, mas de realizar mudanças nos métodos organizacionais de trabalho;
- ✓ Existem várias formas de abordar a gestão do conhecimento organizacional e cada organização pode ter a sua;

- ✓ Em regra geral, para criar um contexto organizacional propício à gestão do conhecimento é necessário mudar os valores e a cultura da organização, assim como os comportamentos e os métodos de trabalho dos empregados, de forma a facilitar as interações entre as pessoas e o acesso aos conhecimentos existentes na organização;
- ✓ De fato, existem vários métodos e técnicas que podem ser utilizados na gestão do conhecimento organizacional;

✓ Todavia, os princípios da gestão do conhecimento organizacional estão sintetizados nas seguintes questões:

- O que as pessoas sabem?
- O que as pessoas não sabem?
- Como melhorar o desenvolvimento do conhecimento das pessoas?
- Como convencer pessoas a compartilhar conhecimento?
- Como mapear o que as pessoas sabem em um processo de negócio?
- Como preencher os gaps de conhecimento?
- Como capturar e codificar conhecimento?
- Como impedir a perda de conhecimento?
- Como dar as pessoas o conhecimento que elas precisam?
- Como reparar os processos de conhecimento se eles falharem?
- Como institucionalizar os processos bem sucedidos de conhecimento?
- Como capturar e compartilhar lições aprendidas e melhores práticas?

Servin, G., **ABC of Knowledge Management**. NHS National Library for Health, July 2005.

Algumas definições de Gestão do Conhecimento

- ✓ Várias definições de gestão do conhecimento foram propostas por vários autores e estão disponíveis na literatura;
- ✓ A maioria contribuiu mais para uma confusão generalizada do que seja efetivamente gestão do conhecimento;
- ✓ Pode-se categorizar essas definições em quatro grandes grupos:
 - a) Definições utilitárias;
 - b) Definições funcionais;
 - c) Definições operacionais;
 - d) Definições econômicas.

a) **Definições utilitárias:**

- ✓ São aquelas definições que colocam, de forma espontânea, o trabalhador do conhecimento literalmente submerso por uma verdadeira poluição informacional;
- ✓ Essas definições são formuladas da seguinte maneira: *“Me dêem a informação correta que eu necessito, no momento certo, no lugar certo e, se possível, sem que eu a solicite”*.
- ✓ Esta frase traduz quatro expectativas:

- 1) A primeira, indica uma expectativa por um serviço “personalizado”, de produção da informação pertinente, sob medida;
- 2) A segunda, indica que o valor da informação reside no seu *just-in-time*, tipo de unidade de tempo e de ação;
- 3) A terceira, indica que o valor da informação reside, também, no seu *lócus*, onde ela deve estar disponível;
- 4) Enfim, a quarta, traduz uma expectativa de “*serendipidade*”, i.é, a arte de encontrar coisas que não são procuradas (descobertas ao acaso), mas que correspondem a expectativas tácitas.

Observações:

- ✓ Essas definições parecem, a primeira vista, simples de serem compreendidas, úteis e concretas;
- ✓ Todavia, esta simplicidade esconde um contra-senso: observa-se que essas definições usam a palavra “informação”, para definir a gestão do “conhecimento”. Esta confusão, freqüente, e mais globalmente esta falta de conhecimento do “conhecimento”, é uma das principais razões dos fracassos das abordagens de primeira geração;
- ✓ Em outros termos: analisar a informação (existente) para disseminá-la na organização é uma coisa importante, própria da inteligência competitiva. Agora, motivar as pessoas a compartilhar seus conhecimentos e a criar novos conhecimentos é uma coisa totalmente diferente e envolve mecanismos completamente diferentes, muito menos tecnológicos e muito mais humanos.

b) **Definições funcionais:**

- ✓ São aquelas definições que descrevem a gestão do conhecimento a partir do gerenciamento do ciclo de vida do conhecimento (aquisição, codificação, validação, difusão, reutilização, valorização,...) e, em consequência, dos dispositivos empregados para suportá-lo;
- ✓ Essas definições são mais funcionais e remetem diretamente aos dispositivos que serão empregados ao longo do ciclo de vida do conhecimento: plataformas de troca síncronas ou assíncronas, *groupware*, *workflow*, edição eletrônica, GED, etc...

Observações:

- ✓ Essas definições são as mais disseminadas na literatura de gestão do conhecimento, impulsionadas pelos editores de softwares;
- ✓ Todavia, essas definições são as mais limitadas, pois tendem a definir a aquisição de conhecimentos por meio de uma série de funcionalidades;
- ✓ Na realidade, no momento em que um ser humano trabalha e cria conhecimentos, ele não sequencializa as fases em: aquisição, codificação, difusão, reutilização e valorização do conhecimento. Não há maneira de saber se ele está em um modo “síncrono ou assíncrono”, se ele utiliza “dados estruturados ou não-estruturados”...;
- ✓ Os mecanismos cognitivos, normalmente, se desenvolvem de maneira inconsciente.

c) **Definições operacionais:**

- ✓ São aquelas definições que procuram descrever a gestão do conhecimento pelo lado da eficácia coletiva, das operações;
- ✓ Essas definições estão ligadas aos processos organizacionais: combinar o saber e o saber-fazer nos processos, produtos e organizações, para criar valor;
- ✓ Essas definições contém três elementos importantes:
 - 1) A distinção entre saber e saber-fazer;
 - 2) A noção de combinação;
 - 3) A noção de criação de valor.

Observações:

- ✓ Essas definições são baseadas diretamente do modelo EFQM – **European Foundation for Quality Management;**
- ✓ Essas definições procuram combinar o saber e o saber-fazer para criar a inovação;
- ✓ Elas procuram combinar o saber e o saber-fazer nos processos, produtos e organizações existentes para criar valor.

d) Definições econômicas:

- ✓ São aquelas definições que procuram descrever a gestão do conhecimento fazendo referência à valorização do saber e do saber-fazer enquanto ativos intangíveis, fundamentados na economia do conhecimento;
- ✓ A gestão do conhecimento se insere como uma ferramenta que permite qualificar, ou mesmo quantificar, esses ativos.

Observações:

- ✓ A questão da análise do valor dos ativos intangíveis é muito difícil, o conhecimento, como fator de produção, não obedece às regras clássicas da economia;
- ✓ O conhecimento, diferentemente do capital, cresce quando compartilhado.



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)



Competencia : conhecimento trazendo resultados



MUDANÇA É INEVITÁVEL

CRESCER É OPCIONAL

