

ABORDAGENS TEÓRICAS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO

Prof. Gregorio Varvakis

Aula 6 – 23 de setembro de 2016

Agenda

- Epistemologia do conhecimento;
- Elementos da Gestão do Conhecimento;
- Modelos e Ciclos da Gestão do Conhecimento.



Epistemologia do Conhecimento

É o estudo que aborda e investiga problemas associados a crença e o conhecimento, de modo a entender suas naturezas e limitações do saber científico.

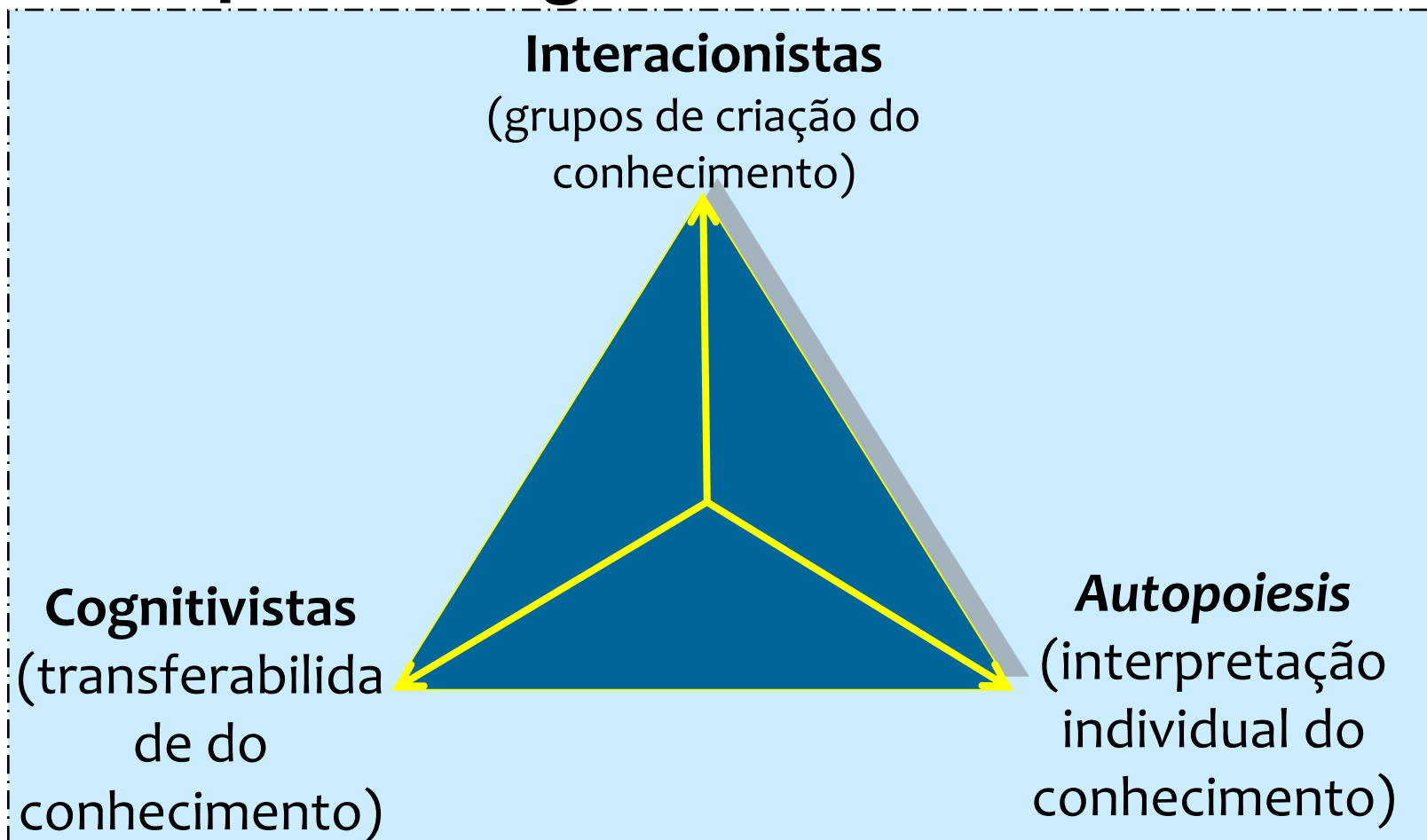


Epistemologia do Conhecimento

- ✓ Segundo VENZIN et al. (1998), pode-se dizer que, atualmente, existem três abordagens teóricas sobre os estudos do conhecimento organizacional:
 - a) Cognitivista;**
 - b) Autopoiesis;**
 - c) Interacionista (conexionista).**

VENZIN, M., von KROGH, G. and ROOS, J. (1998). “Future Research into Knowledge Management,” in G. Von Krogh, J. Roos and D. Kline (eds.) Knowing in Firms. Understanding, Managing and Measuring Knowledge, London, Sage, pp. 26-66.

Epistemologia do Conhecimento



MARR, B. et al., *Intellectual capital and knowledge management effectiveness*. Management Decision 41/8, pp. 771-781, 2003.

O que é o Conhecimento?

Epistemologias do conhecimento

Cognitivistas

Conhecimento é uma entidade (dados) fixa e representável, estocável em computadores, bases de dados, arquivos ou manuais e, portanto, conhecimento pode ser compartilhado em uma organização.



Herbert Simon



Noam Chomsky



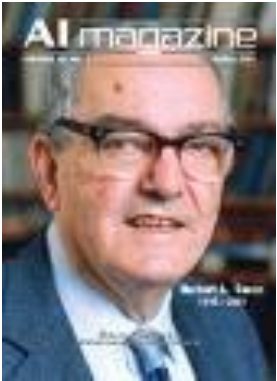
Marvin Minsky

O que é o Conhecimento?

Epistemologias do conhecimento

Visão cognitivista

Organizações e humanos são “máquinas” de lógica e dedução.



Herbert Simon

Para que possam sobreviver em um mundo de incertezas, as organizações precisam antecipar a forma do futuro, gerarem alternativas de operação efetiva e implementarem planos rápidos e efetivos.

Representação – visão de futuro

Cenários – substituem intuição por dados objetivos (base de clientes, regras, projetos, livros)

Implementação – regras de referência, com políticas de atualização e busca de consenso.

SIMON, H (1993). Strategy and organization evolution. *Strategic Management Journal*, 14:131-42

O que é o Conhecimento?

Epistemologias do conhecimento

Venzin, M.; Krogh, G. and Roos, J. **Future Research into Knowledge Management**, In *Knowing in Firms*", org. Von Krogh and Dirk Kleine, 1998.

Conexionistas

Conhecimento *está nas conexões de especialistas e é orientado à resolução de problemas. Conhecimento é interdependente da rede de componentes interconectados.*



Etienne Wenger



Bruce Kogut



Udo Zander

O que é o Conhecimento?

Epistemologias do conhecimento



Udo Zander

Visão Conexcionista

Conhecimento organizacional é um estado de sistema de indivíduos interconectados.

- competência dos indivíduos
- princípios organizacionais
- relações entre indivíduos e grupos



Bruce Kogut

Para crescer sua capacidade de transferir e compartilhar conhecimento, a organização deve desenvolver princípios e mecanismos pelos quais as tecnologias podem ser codificadas em linguagens acessíveis para um amplo círculo de indivíduos.

Zander, U and Kogut, B. (1995), Knowledge and the speed of the transfer and imitation of organizationa capabilities: an empirical test. *Organizational Science*, 6 (1), 76-92)

O que é o Conhecimento?

Epistemologias do conhecimento

Autopoéticos

Conhecimento é resultado da transformação de informação feita pelo indivíduo, a partir de suas experiências e observações.



Maturana e Varela



Nonaka e Takeuchi

Venzin, M.; Krogh, G. and Roos, J. **Future Research into Knowledge Management**, In *Knowing in Firms*", org. Von Krogh and Dirk Kleine, 1998.

O que é o Conhecimento?

Epistemologias do conhecimento

Visão Autopoética

- Somente dados são transmitidos entre indivíduos.
- A transformação de dados em informação se dá por contexto.

Uma organização é um organismo vivo e não uma máquina de processamento de informações. Somente o que é considerado verdadeiro e crível por indivíduos é conhecimento



Nonaka



Takeuchi

Nonaka, I. and Takeuchi, H. The Knowledge-Creating Company: how japanese companies create the dynamics of innovation. New York. Oxford University Press. 1995

Conhecimento

Onde está?

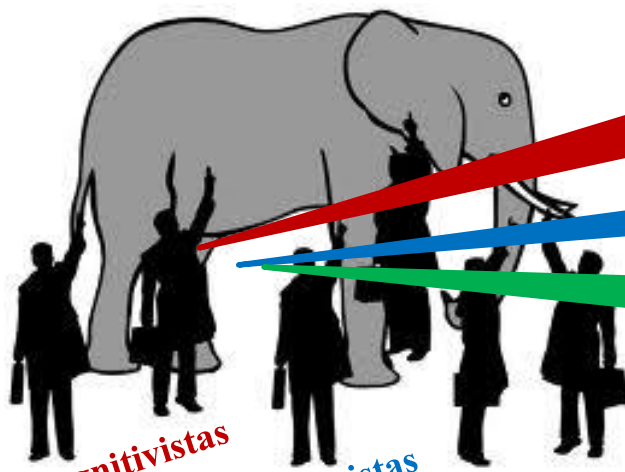
Como ele é

Onde investir

Cognitivistas

Conexionistas

Autopoéticos



cognitivistas

conexionistas

autopoéticos

Está tanto em
agentes humanos
como artificiais

Está na rede de
pessoas

Está nos
indivíduos e
no grupo

Cognitivista

Interacionista

Autopoiesis

- ✓ A abordagem cognitivista considera a identificação, coleta e disseminação da informação como uma atividade central na criação do conhecimento organizacional;
- ✓ As organizações do conhecimento são consideradas organizações abertas que desenvolvem, cada vez mais, quadros precisos de seus mundos pré-definidos, através da assimilação de novas informações;
- ✓ O conhecimento é desenvolvido, de acordo com uma regra universal da organização, por conseguinte, o contexto da informação recebida é importante.

- ✓ A abordagem interacionista é muito similar a perspectiva cognitivista, mas a diferença é que não existem regras universais;
- ✓ As regras são baseadas em grupos e variam de acordo com o contexto;
- ✓ As organizações são vistas como grupos de redes auto-organizadas, dependentes da comunicação;
- ✓ Os interacionistas acreditam que o conhecimento organizacional está nas interações e, por conseguinte, o foco de análise deve centrar-se nos fluxos dispersos de informações auto-organizadas.

- ✓ Na autopoiesis, o contexto das entradas de informação não é importante como visto anteriormente, é apenas um dado;
- ✓ A organização do conhecimento é um sistema, ao mesmo tempo, aberto (para dados) e fechado (para informação e conhecimento);
- ✓ Informação e conhecimento não podem ser disseminados facilmente, porque precisam uma interpretação interna dentro do sistema de acordo com as regras individuais;
- ✓ Assim, a abordagem *autopoiesis* cria conhecimento individual e¹³ respeita os outros processos.

Relação entre os processos de conhecimento e as abordagens teóricas de GC

Processos de Gestão do Conhecimento	Cognitivista	Conexionista	Autopoiesis
Codificação do conhecimento	Codificação do conhecimento universal como um conceito chave.	Codificação limitada de conceitos, nem todo o conhecimento pode ser codificado sem maiores informações sobre o contexto.	N/a
Estocagem do conhecimento	Estocagem do conhecimento, por ex: base de conhecimentos como um conceito chave.	Estocagem da informação e de regras locais.	N/a
Mapeamento do conhecimento	Mapeamento de conhecimentos	Mapeamento da informação e de regras.	Mapeamento de indivíduos com conhecimento, diretórios de capacidades
Compartilhamento de conhecimentos	Sistemas especialistas, bases de conhecimento, manuais codificados.	Encontros regulados e não-regulados, fóruns de grupos semi-regulados, groupware.	Encontros não-regulados, chats causais, discussões em fóruns livres.
Aquisição de conhecimento	Processo que pode ser capturado por TIC, pesquisas científicas e codificação.	Relacionamentos externos para converter conhecimento no contexto interno.	Redes abertas e relacionamentos.
Criação do conhecimento.	Pode ser criado e gerenciado.	Não regulado sem regras locais.	Aberto, livre, caos aparente.

14

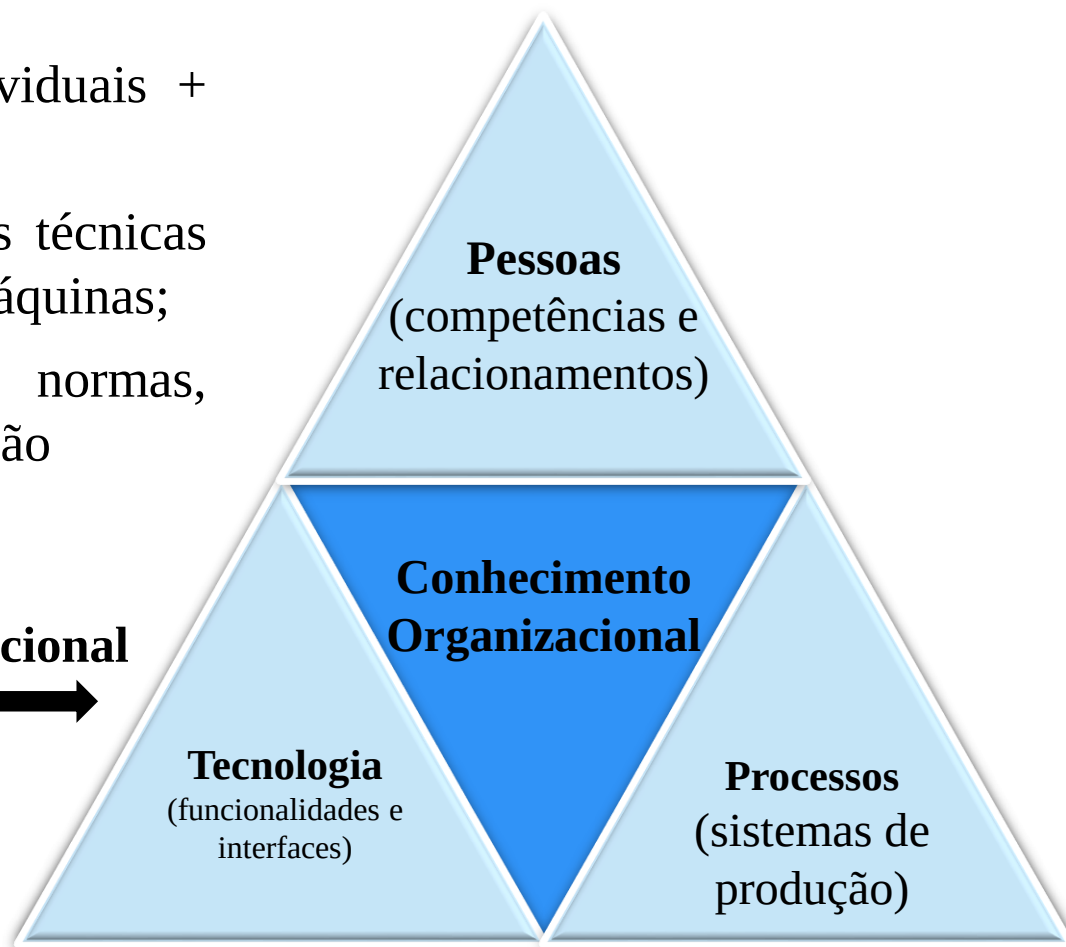
Elementos da GC

Pessoas, Processos e Tecnologia

Pode-se afirmar que **conhecimento organizacional** é resultado de uma combinação de pessoas, tecnologias e processos:

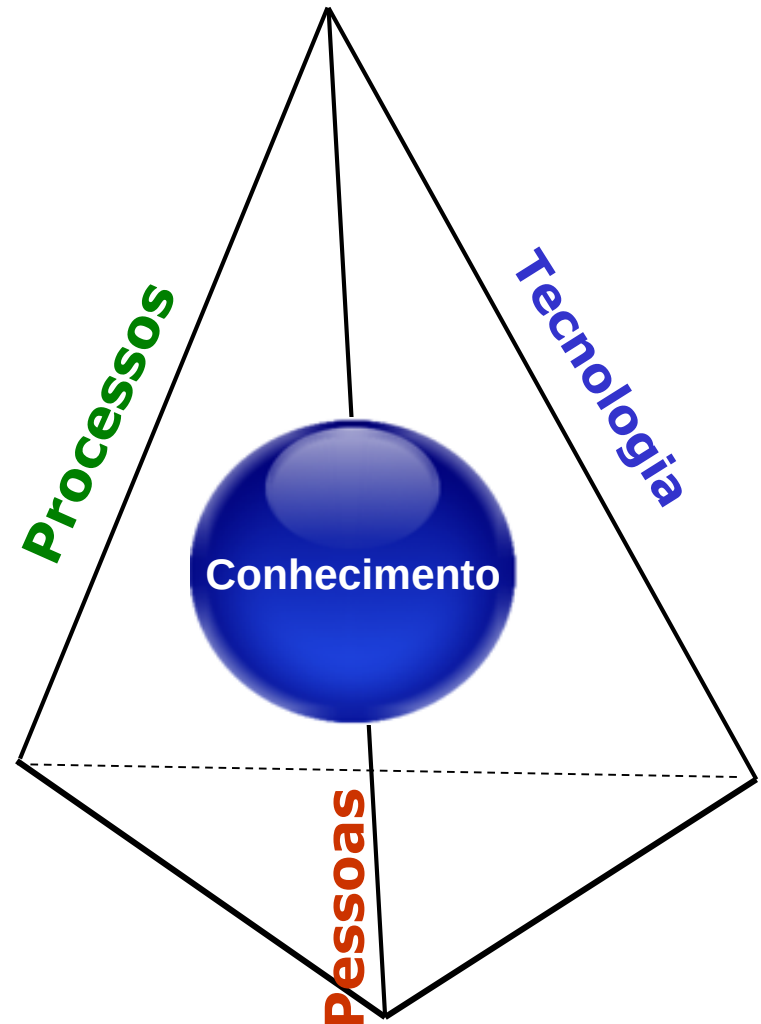
- Ⓔ Pessoas: competências individuais + relacionamentos pessoais;
- Ⓔ Tecnologias: funcionalidades técnicas e as interações humanos – máquinas;
- Ⓔ Processos: procedimentos, normas, manuais e padrões da produção

Ativos do Conhecimento Organizacional



EGC/UFSC: Nossa Abordagem à GC

- **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

EGC/UFSC: Nossa Abordagem à GC

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

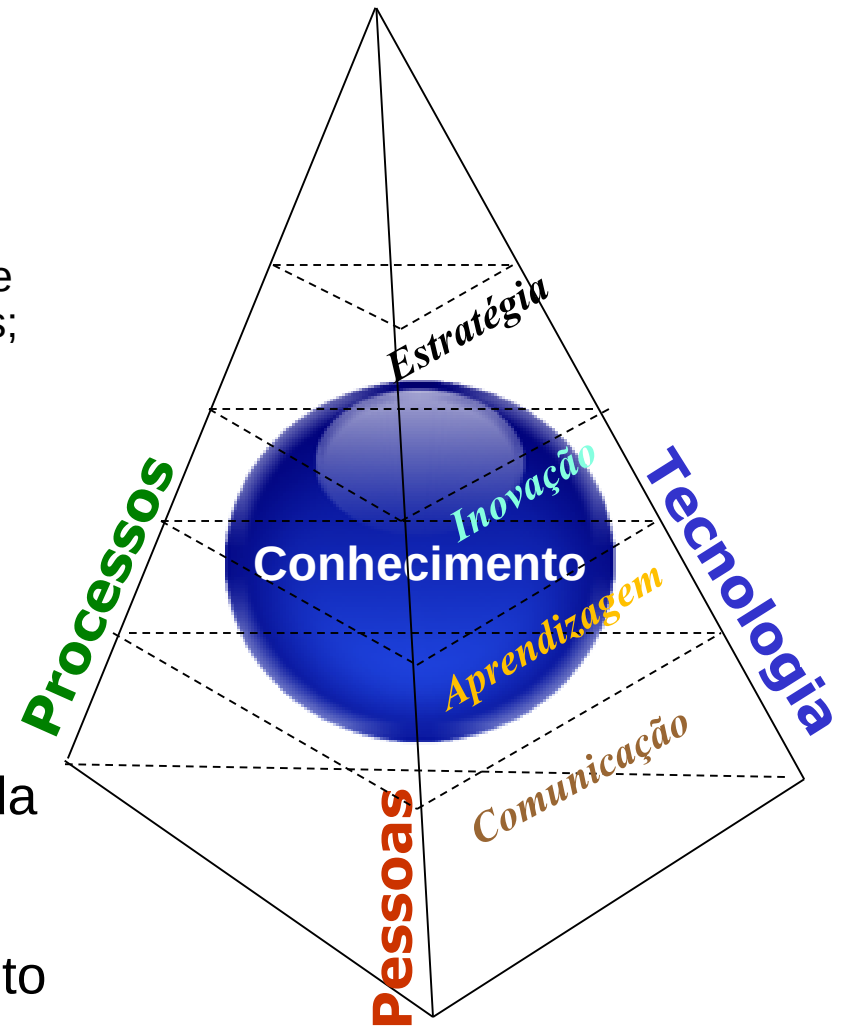
Comunicação: procedimentos e tecnologias de comunicação organizacional.

Fatores de impacto à GC

Conhecimentos implícitos e explícitos da organização;

Cultura organizacional;

Infra-estrutura e política de planejamento e gestão da tecnologia



Conectando pessoas, processos e tecnologia

- Os objetivos da GC são ambiciosos e quase sempre envolvem mudanças de comportamentos, nos níveis: individual, grupal e organizacional;
- Como resultado, os objetivos nunca são facilmente alcançados;
- Um certo número de desafios críticos devem ser enfrentados de forma a se obter o máximo valor dos investimentos na GC, tanto em termos de orçamento, tempo, como em pessoas;

Conectando pessoas, processos e tecnologia

- As decisões de um programa de GC devem ser baseadas nas seguintes questões:
 - i. Quem? (liderança e pessoas)
 - ii. O que? (conhecimentos)
 - iii. Por que? (processos de negócio)
 - iv. Como? (tecnologias) por último.

Conectando pessoas, processos e tecnologia

- As decisões de um programa de GC devem ser baseadas nas seguintes questões:
 - i. Quem? (liderança e pessoas)
 - ii. O que? (conhecimentos)
 - iii. Por que? (processos de negócio)
 - iv. Como? (tecnologias) por último.

Modelos da Gestão do Conhecimento

Ciclos e Processos da GC

Wiig (1993)

Nonaka e Takeuchi (1995)

Davenport e Prusak (1998)

Choo (1998)

Firestone e McElroy (2004)

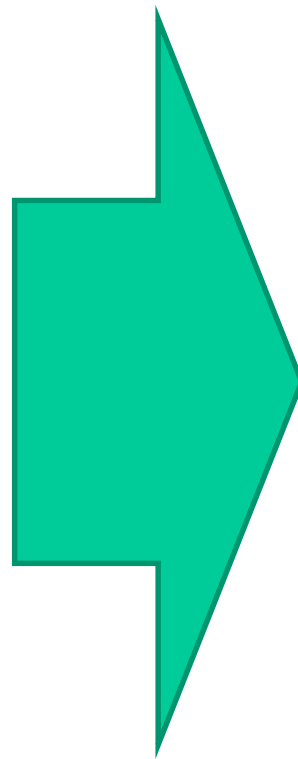
APO (2010)



Organização do conhecimento :

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

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



Gerar novos produtos e campos de negocio.

Aumentar a eficiência.

Assegurar a atratividade aos acionistas ou suporte político

Conceitos e 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)



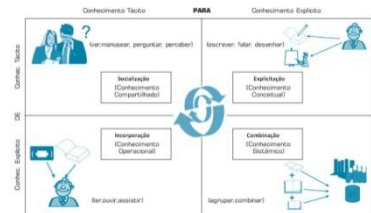
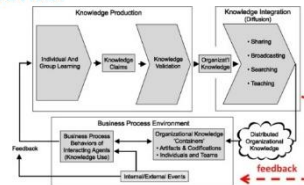
Gestão do conhecimento é a coleção de processos que objetivam governar a criação, disseminação e uso do conhecimento para atingir os objetivos organizacionais.

Davenport e Prusak (1998)



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.

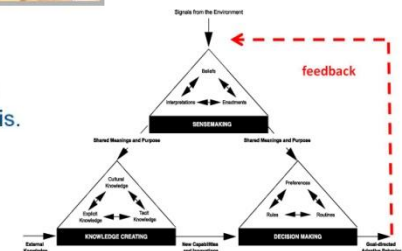
Firestone e McElroy (2004)



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.





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

“Working smarter means that we must approach our tasks with greater expertise – that we must acquire as much relevant and high-quality knowledge as possible and apply it better in a number of different ways. Working smarter “involves making use of all the best knowledge we have available”

Wiig (1993)

Nonaka e Takeuchi (1995)



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

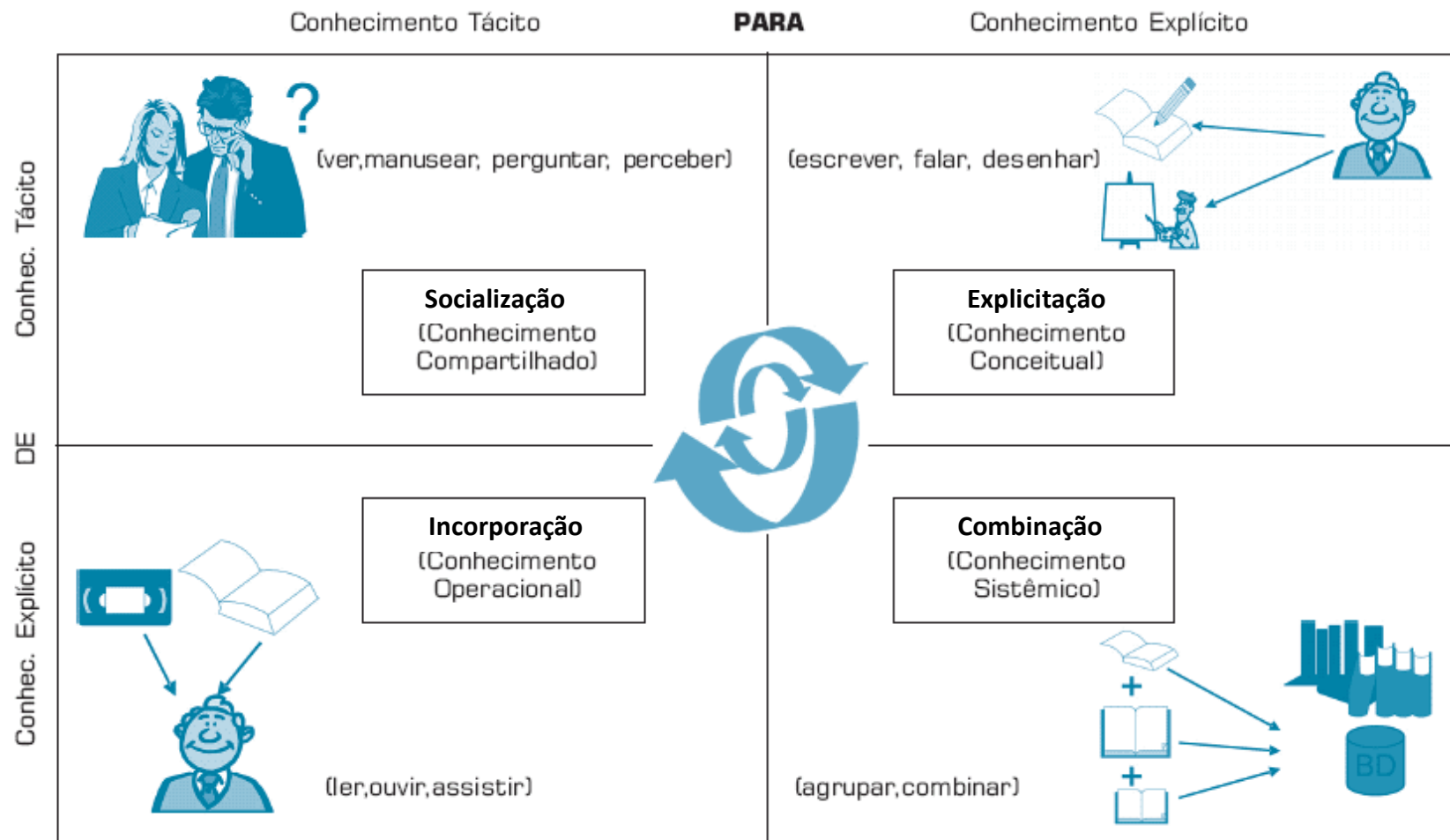


Essa tradução ocorre por meio de quatro modos de conversão do conhecimento:

Socialização, Externalização, Combinação e Internalização.

Nonaka e Takeuchi (1995)

Nonaka e Takeuchi (1995)



Conceito de Davenport e Prusak (1998)



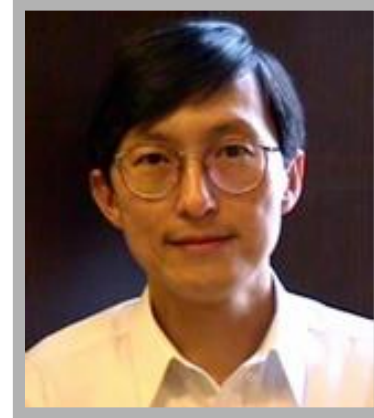
Gestão do conhecimento é a coleção de processos que objetivam governar a criação, disseminação e uso do conhecimento para atingir os objetivos organizacionais.

Davenport e Prusak (1998)

Choo (1998)

A GC deve conter três processos fundamentais:

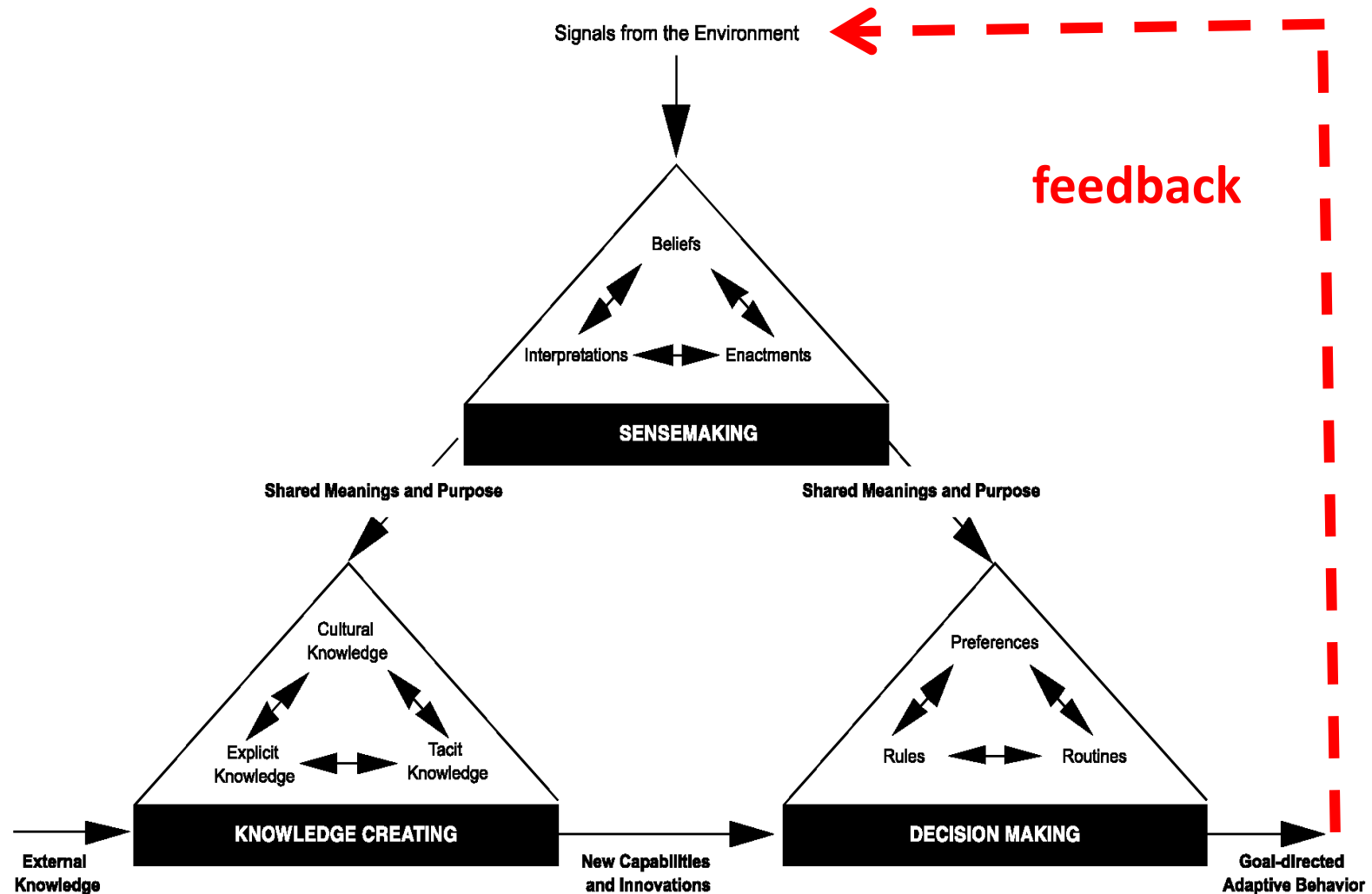
- criação de conhecimento
- criação de significados
- tomada de decisão



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

Chun Wei Choo (1998)

Modelo de Choo (1998)



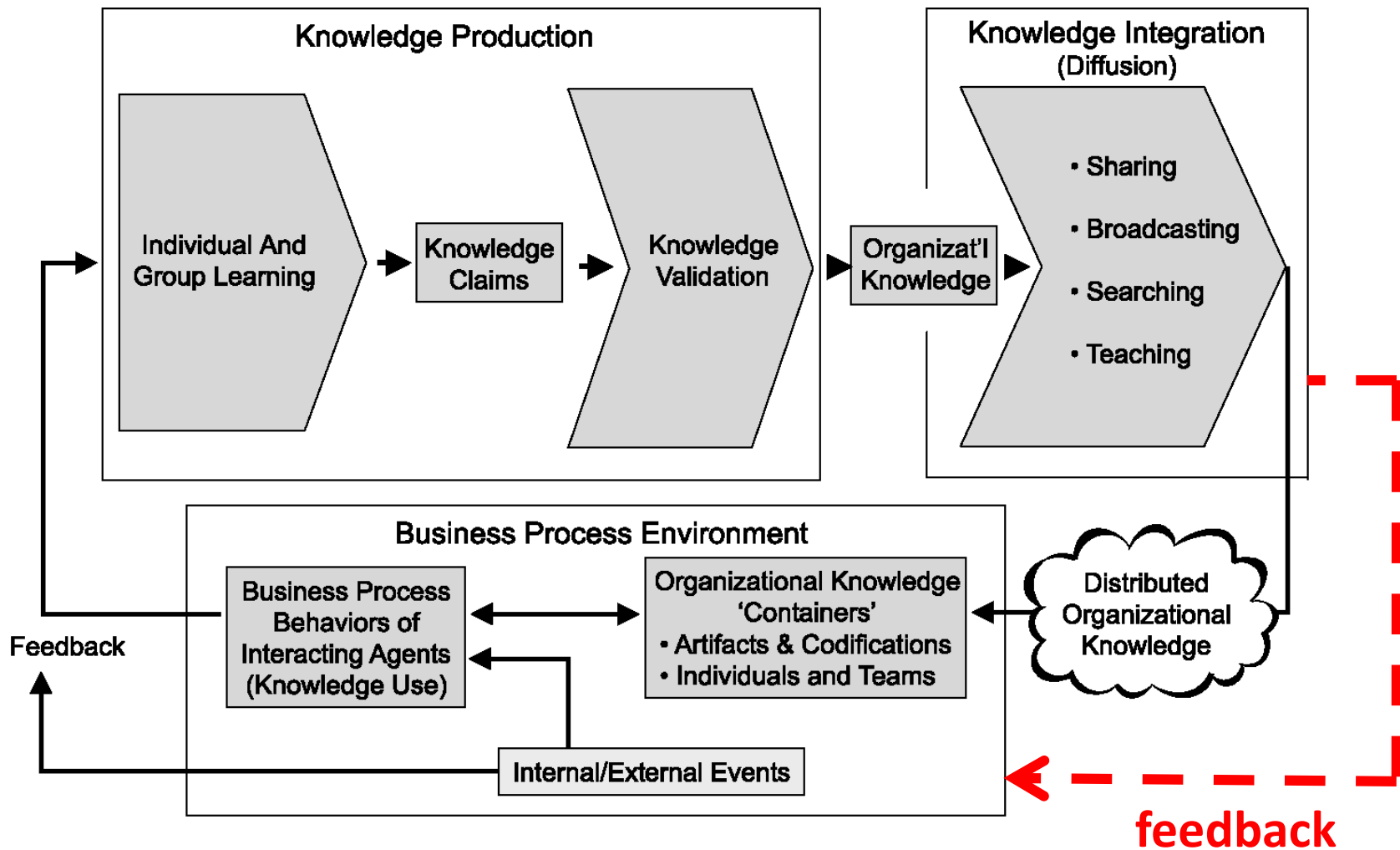
Firestone e McElroy (2004)



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.

McElroy (1999)

Firestone e McElroy (2004)



Processos de GC

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



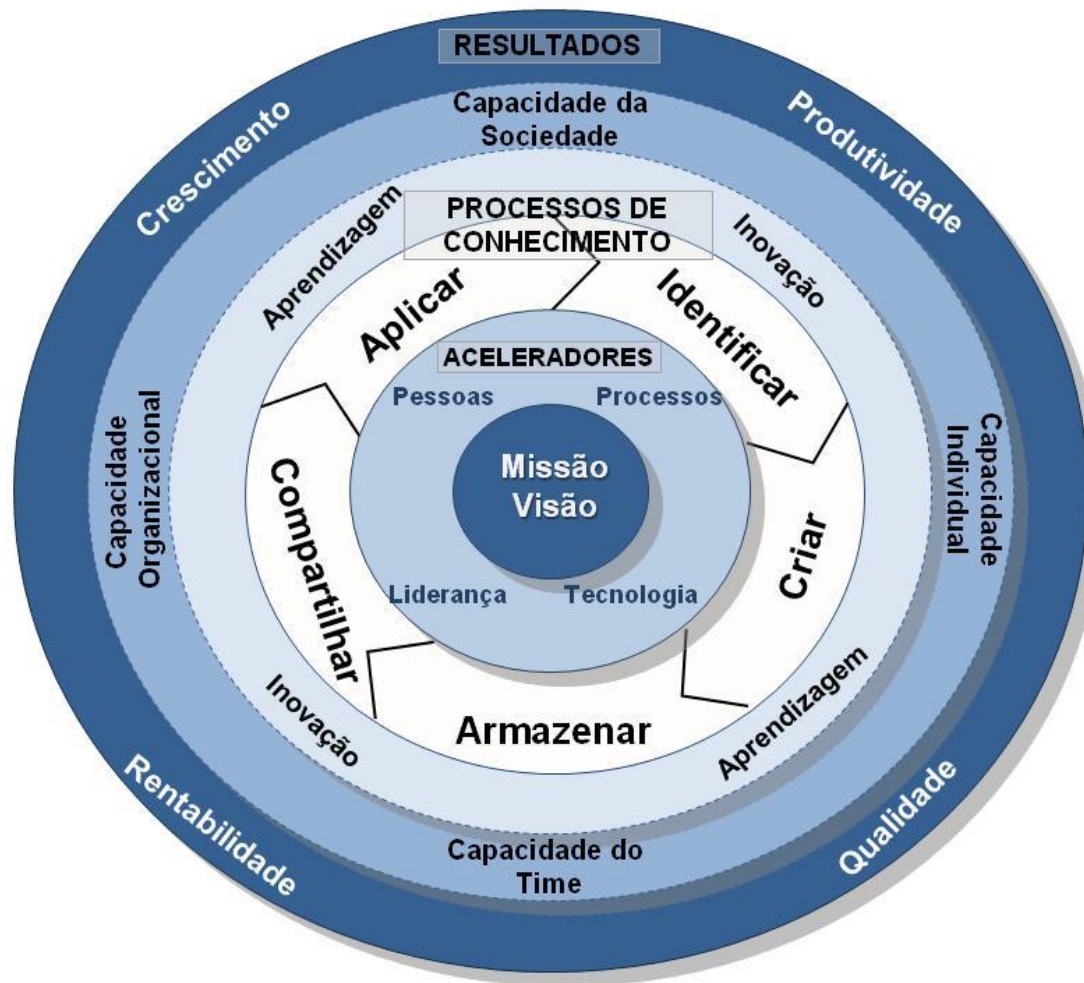
Asian Productivity Organization

A APO está aberta aos países da Ásia e do Pacífico, que são membros da Comissão Econômica e Social das Nações Unidas para a Ásia e o Pacífico (ESCAP da ONU).



Estas economias/ países se comprometem a ajudar uns aos outros em suas unidades de produtividade em um espírito de cooperação mútuo através da partilha de conhecimentos, informações e experiências.

APO KM Framework

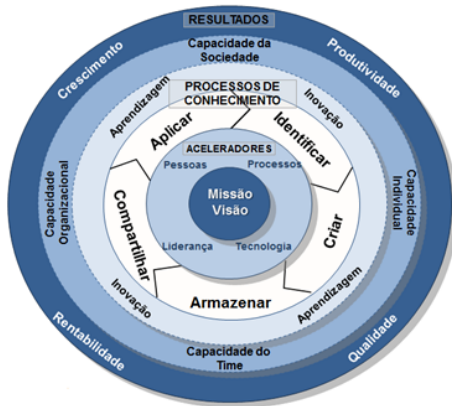


APO KM - Framework

A **visão e a missão** fornecem os rumos estratégicos da organização, fornecendo insights para elaborar o programa de GC, roteiro e plano de ação para a organização.

A fim de atingir os objetivos da organização, há 4 níveis no *framework*:

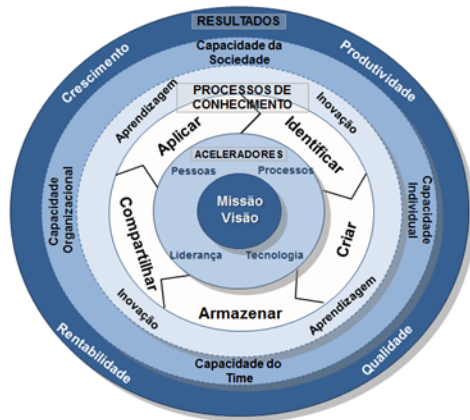
- **Visão e Missão**
- **Aceleradores**
- **Processos de Conhecimento**
- **Resultados**



Os **Aceleradores** ajudam a "acelerar" a iniciativa de GC na organização. São compostos por: **Liderança, Tecnologia, Pessoas e Processos**.

- **Liderança**: impulsiona a iniciativa de GC na organização;
- **Tecnologia**: permite a implementação de GC na organização;
- **Pessoas**: são os usuários, bem como os geradores de conhecimento;
- **Processos**: Processos sistemáticos e eficazmente concebidos podem contribuir para a melhoria organizacional produtividade, rentabilidade, qualidade e crescimento.

APO KM - Framework



Os **Processos de conhecimento** referem-se aos processos de desenvolvimento de conhecimento e de conversão.

Há cinco etapas nos processos de conhecimento identificados :

- 1) **Identificar**
- 2) **Criar**
- 3) **Armazenar**
- 4) **Compartilhar**
- 5) **Aplicar**

- 1) **Identificar**: é o passo inicial essencial no processo de conhecimento;
- 2) **Criar**: aborda as lacunas de conhecimento por meio da conversão do conhecimento existente e a geração de novos conhecimentos;
- 3) **Armazenar**: fornece acesso à base de conhecimento;
- 4) **Compartilhar**: o objetivo é promover a partilha de aprendizagem contínua para atender os objetivos de negócio;
- 5) **Aplicar**: traduz o conhecimento em ação.

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)



Conectando pessoas a informações e conhecimento	Conectando Pessoas com Pessoas	Melhoria da Organização
• Mapeamento do conhecimento; • Auditoria de conhecimentos; • Observatório do conhecimento; • Pesquisa de mercado; • Entrevistas de desligamento; • Páginas brancas; • Ferramentas de criação de conteúdo; • Mineração de dados; • Blogs; • Ferramentas de gestão de conteúdos; • Tecnologias de rede; • Ferramentas de filtragem inteligentes; • Tecnologias adaptativas.	• Comunidades de prática; • Café do conhecimento; • Melhores práticas; • <i>Teambuilding</i>; • Análise de redes sociais; • <i>Storytelling</i>; • Retorno de experiências; • Ajuda entre pares; • Análise de valor; • Gestão de projetos; • Networking; • Aquisição de conhecimento; • Aquisição de conhecimento; • Entrevistas de desligamento; • Páginas brancas; • Groupware; • Ferramentas de colaboração; • Wikis.	• Gestão de mudanças; • Criatividade e inovação; • Análise de valor; • Gestão de projetos; • Análise de patentes; • Construção de cenários; • Prospectiva tecnológica (<i>forsight</i>); • <i>Backcasting</i>; • Gestão de riscos; • Melhoria contínua (PDCA); • <i>Benchmarking</i>.

Trabalho

- Diante dos conceitos apresentadas e com base no material disponibilizado no Moodle, construa **3 perguntas com as respectivas respostas em múltipla escolha.**
- O objetivo de cada pergunta deve estar explicitado e a resposta certa assinalada ;-)
- Cada grupo deverá postar a atividade no Moodle, em um documento word.