



Conhecimento

Escolas, Ciclo de GC

Conhecimento

*Informação em
ação efetiva, focada
em resultados*

(Drucker, 1999)



Trajetória do conceito de conhecimento: De objeto percebido a fator de transformação em nossa sociedade (elaborado por PACHECO, R., 2009).



John Locke 1689

- ✓ Conhecimento é a percepção da concordância ou discordância de duas idéias:
- ✓ *Conhecimento intuitivo demonstrativo sensitivo*



Fritz Machlup
1962

- ✓ **Conhecimento como commodity**
- ✓ *Conhecimento prático intelectual passado espiritual/ religioso indesejável*



Michael Polany
1964

- ✓ **Conhecimento tácito** (sabemos mais do que podemos expressar).
- ✓ *Conhecimento tácito não pode ser reproduzido ou armazenado em uma base.*



Marshal McLuhan
1964 e 1988

A mídia é a mensagem

Surgimento de uma nova sociedade caracterizada por sua conectividade e pelas redes.



Peter Drucker
1964 e 1993

Trabalhador do conhecimento.

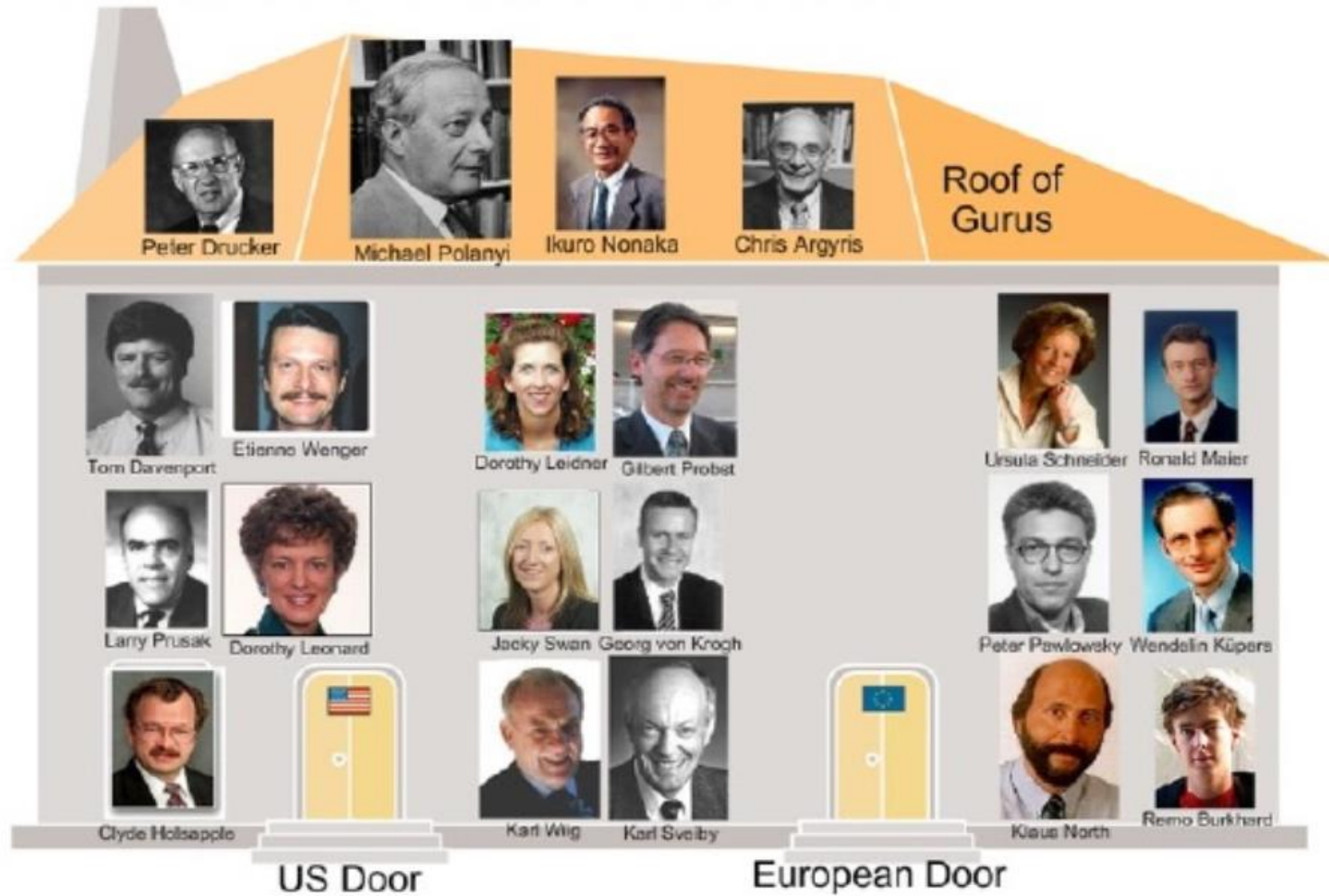
Conhecimento é central, recurso fundamental que não conhece geografia.

Sociedade do conhecimento.

Algumas inovações e tempo que levaram para serem usadas por + de 50 milhões de pessoas

1873 ELETRICIDADE 46 ANOS 	1876 TELEFONE 35 ANOS 	1885 AUTOMÓVEL 55 ANOS 	1906 RÁDIO 22 ANOS 	1926 TELEVISÃO 26 ANOS 
1953 FORNO DE MICROONDAS 30 ANOS 	1975 PC 16 ANOS 	1983 CELULAR 13 ANOS 	1993 INTERNET 4 ANOS 	

CASA DAS ESCOLAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO



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)

A Gestão do Conhecimento é um grupo de processos e práticas usadas pelas organizações para incrementar seus valores, aperfeiçoar e obter os resultados nas produções e aplicações do capital intelectual.

Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001)



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



Aplicar

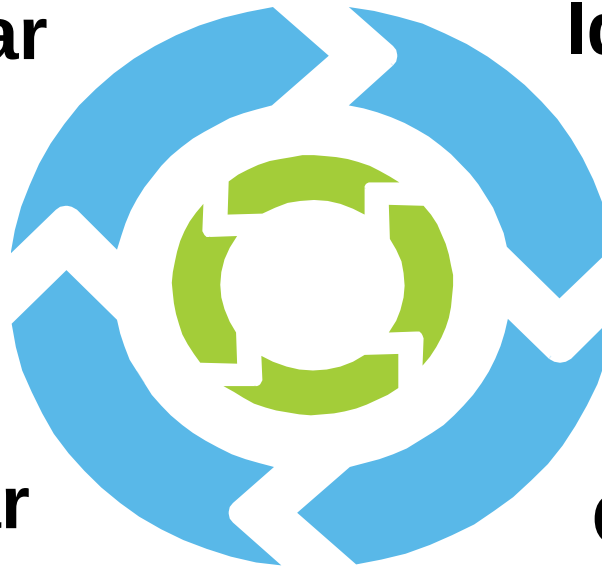
Processos de GC



Identificar



Compartilhar



Criar



Armazenar



Autores



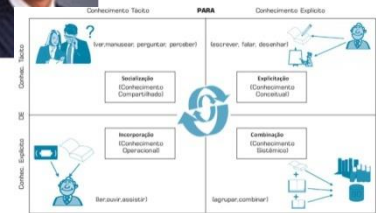
GC é fazer a organização agir de forma mais inteligente pela facilitação da criação, acumulação, desenvolvimento e uso de conhecimento de qualidade.

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.

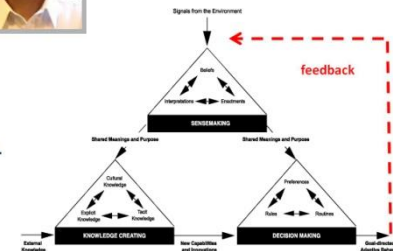
Davenport e Prusak (1998)



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

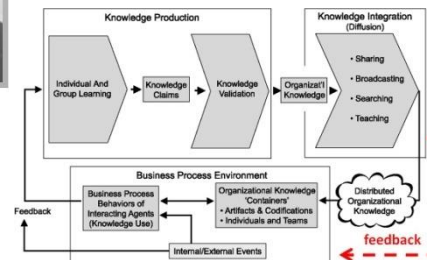


O foco está em como as informações são selecionadas e usadas nas ações organizacionais.



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)



Conceito de Wiig (1993)



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)

Conceitos de Nonaka e Takeuchi



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

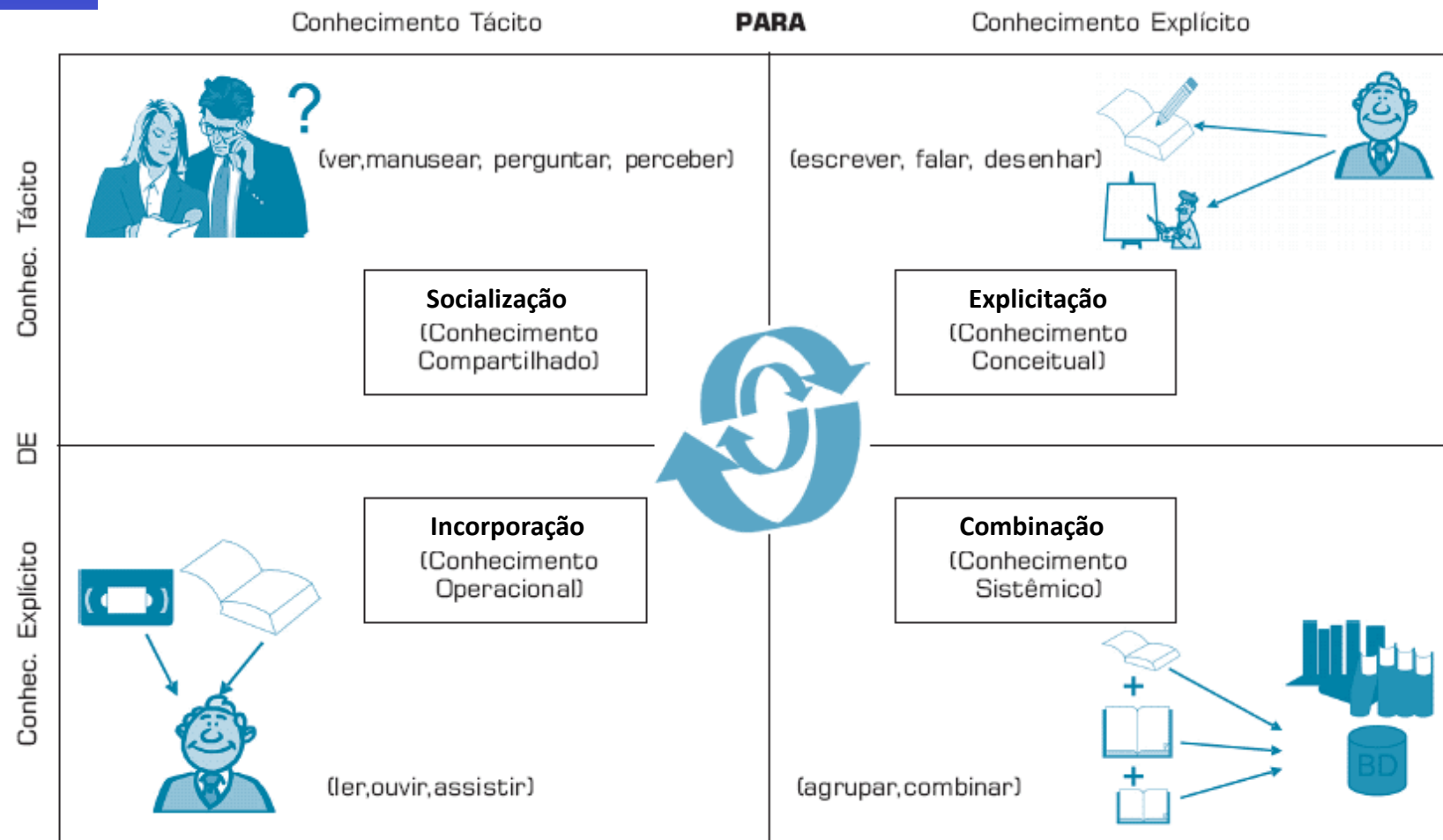


Essa tradução ocorre por meio de quatro modos de
conversão do conhecimento:

**Socialização, Externalização, Combinação e
Internalização.**

Nonaka e Takeuchi (1995)

Modelo de 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)

Conceito de Choo (1998)

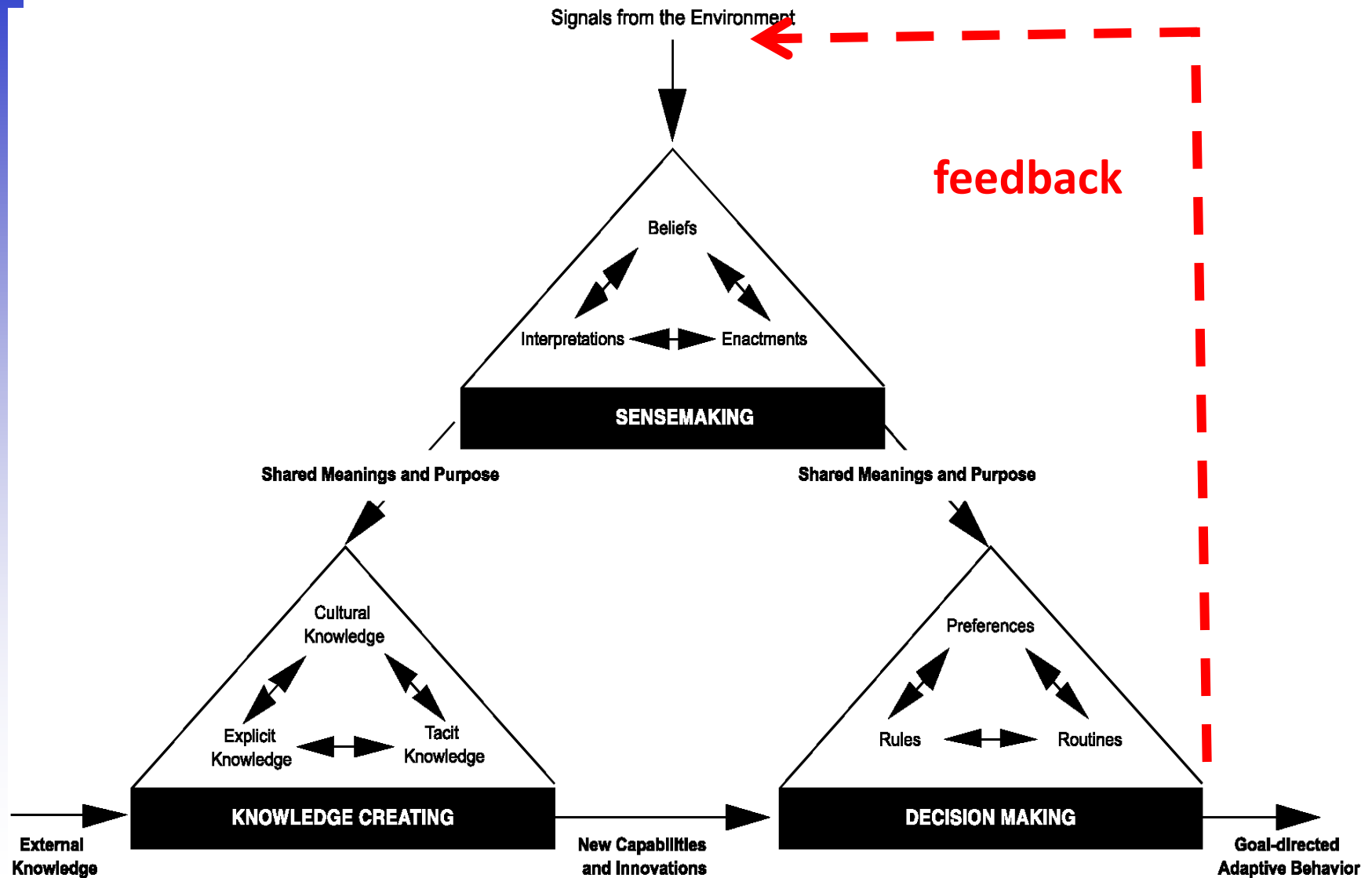
A GC deve conter três processos fundamentais:
criação de conhecimento
criação de significados
tomada de decisão

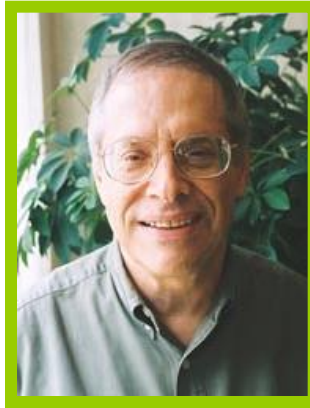


O foco está em como as informações são selecionadas e usadas nas ações organizacionais.

Chun Wei Choo (1998)

Modelo de Choo (1998)

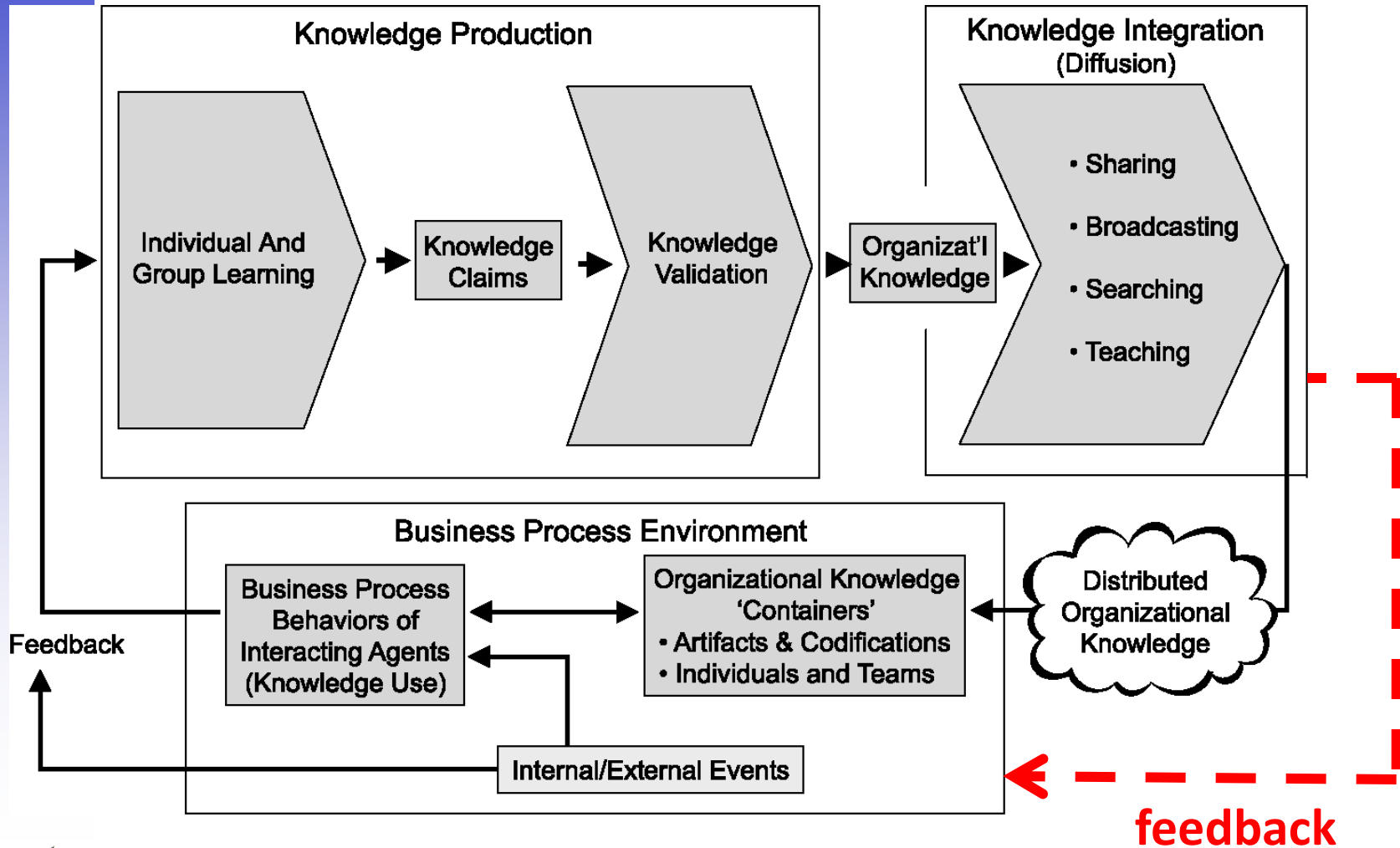




Gestão do conhecimento é o conjunto de processos que busca a mudança dos padrões atuais de processamento de conhecimento da organização para melhorar tanto esse processamento quanto os *outcomes* de conhecimento.

McElroy (1999)

Modelo de Firestone e McElroy (2004)



GC COMO PROCESSO

Gestão do Conhecimento pode ser definida como a gestão dos processos que governam a criação, disseminação e a utilização de conhecimento por meio de fusão de tecnologias, estruturas organizacionais e pessoas para criar a mais efetiva aprendizagem, resolução de problemas e, tomada de decisão em uma organização.

NA UBON, A.; KIMBLE, C. Knowledge Management in Online Distance Education, in Proceedings of the 3rd International Conference Networked Learning 2002, University of Sheffield, UK, March 2002, pp.465-473.

Pode-se dizer que, atualmente, existem três abordagens teóricas sobre os estudos do Conhecimento organizacional:

a) **Cognitivista;**

b) **Autopoética;**

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.

Cognitivistas

A identificação, a coleção e a disseminação de informação são principais atividades de desenvolvimento de conhecimento.



Herbert Simon. Noam Chomsky, Marvin Minsky,

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 e, portanto, deve-se dar ênfase à auto-organização de fluxo disperso de informação



Zander e Bruce Kogut

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

Autopoético. A maior responsabilidade está na interpretação e não nos processos de coletar informação.



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.

Abordagem	Descrição	Atividades de KM	Origem
Cognitivista	O conhecimento é algo que pode ser explicado, portanto, codificado	A identificação , a coleção e a disseminação da informação	Nelson e Winter (1982), Nonaka (1994), Grant (1996) e Varela et al. (1991)
<i>Autopoiesi</i>	O conhecimento é socialmente construído e, portanto, a observação objetiva é impossível	A maior responsabilidade está na interpretação e não nos processos de coletar informação	Maturana e Varela (1980)
Interacionista	O conhecimento é criado por meio de redes e interações , e não por indivíduos (mas pelos seus relacionamentos) (interações entre os indivíduos, os grupos e a organização)	O conhecimento está nas conexões e, portanto, a KM deve dar mais ênfase às auto-organizações de fluxo disperso de informação .	Kogut e Zander (1992), Venzin, von Krogh e Ross (1998)

Epistemologias do conhecimento

Conhecimento

Onde está?

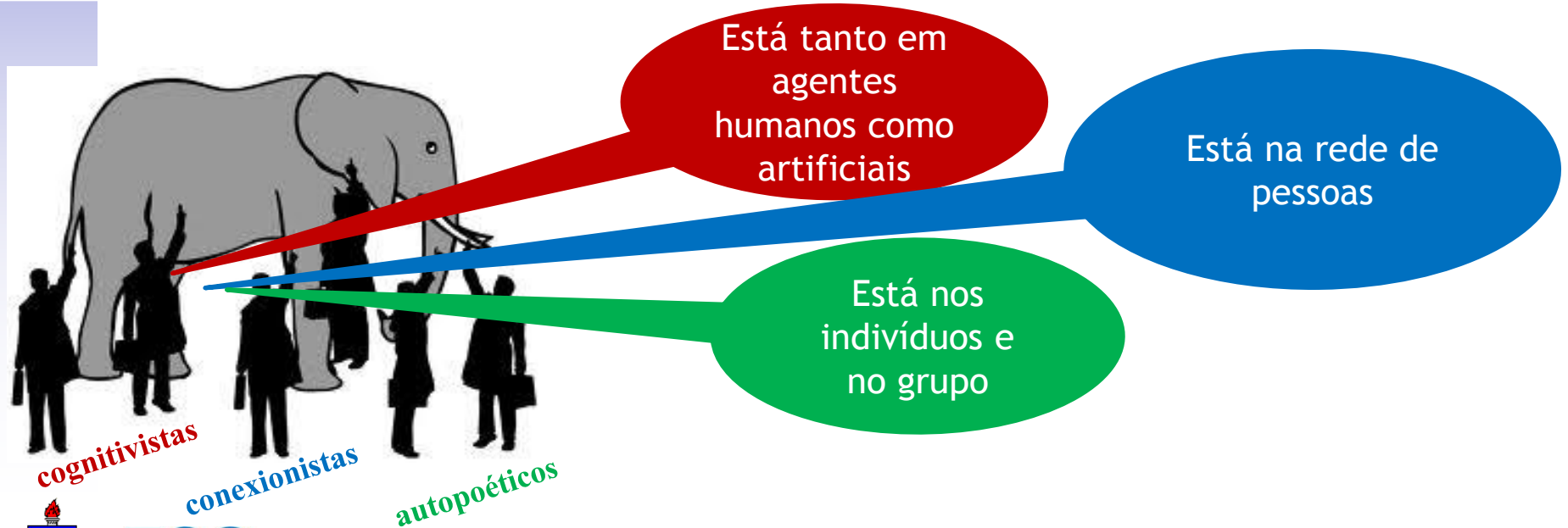
Como ele é

Onde investir

Cognitivistas

Conexionistas

Autopoéticos



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 <i>autopoiesis</i> cria conhecimento individual e respeita os outros ²⁵ processos.
---	--	---

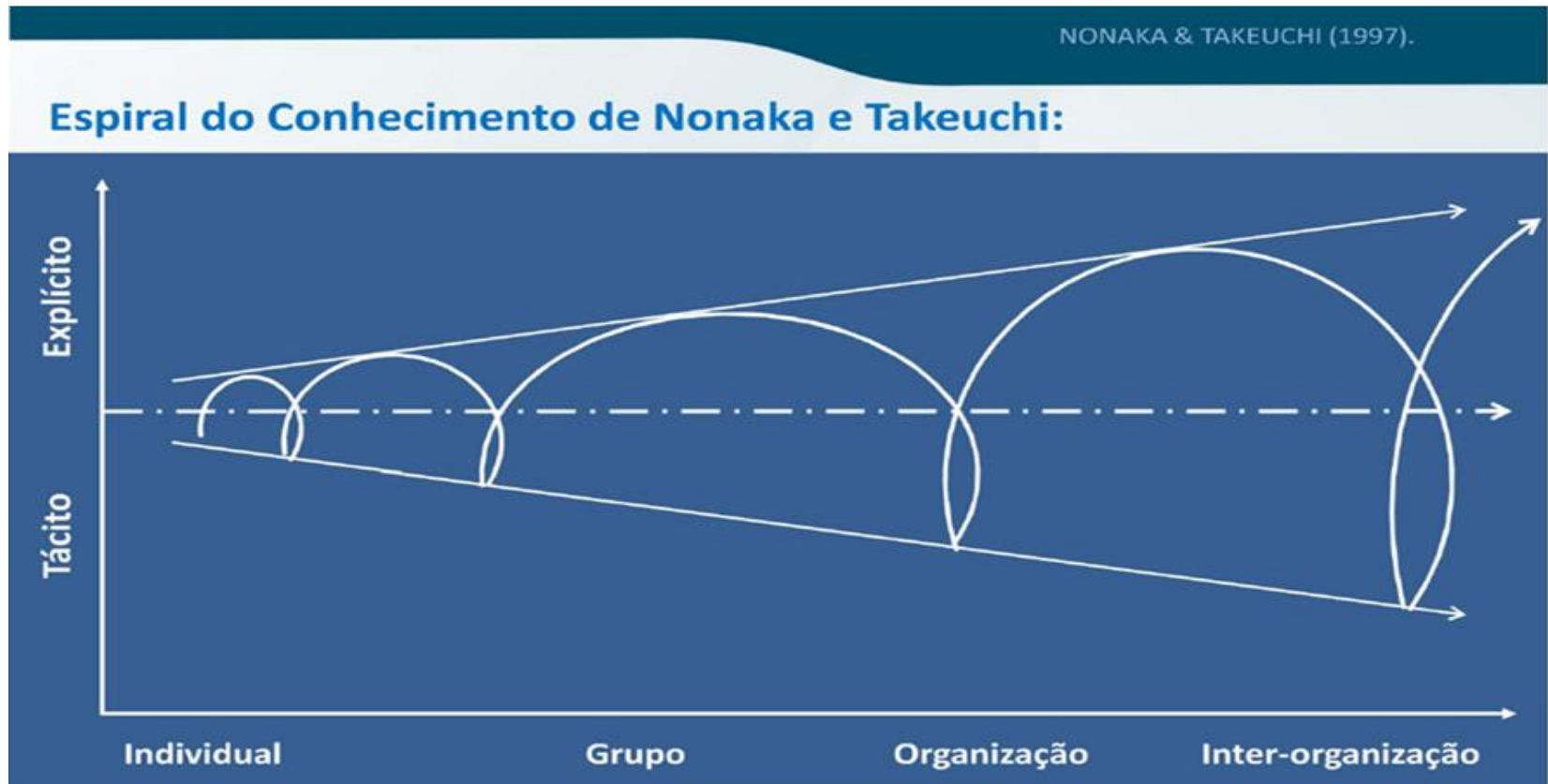
Um dos principais aspectos da **GC** é criar o **conhecimento organizacional**, cuja concepção ocorre por meio de um processo.

Para Nonaka e Takeuchi (1997), este tipo de **conhecimento**, ao ser gerado nas organizações, possui duas dimensões:

- Epistemológica
- Ontológica.



A criação do conhecimento, de acordo é gerada pela interação entre o conhecimento explícito e o tácito, sendo estes complementares e convergentes.



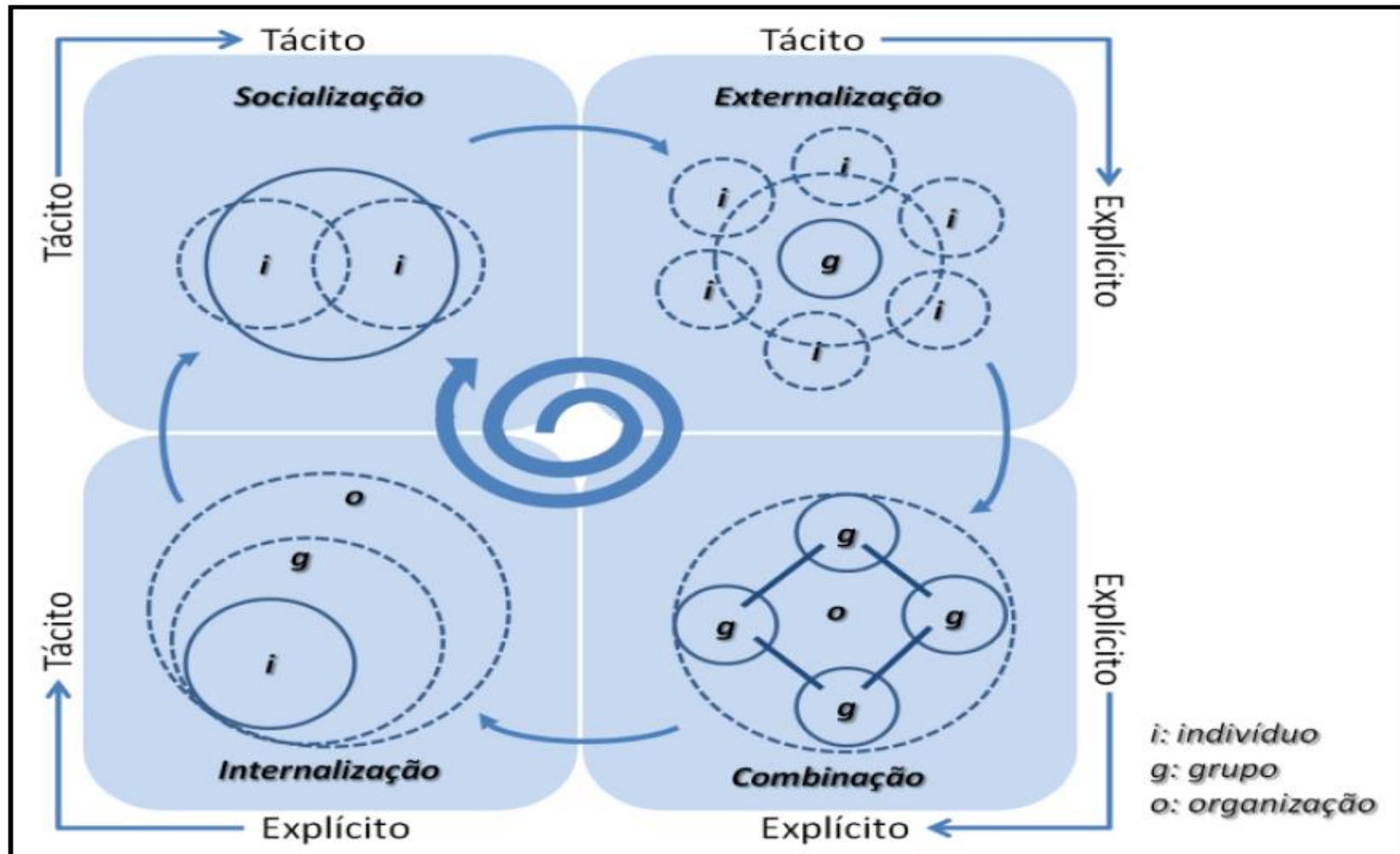
EPISTEMOLÓGICA(conhecimento)

Neste alicerce de correlação é que os quatro métodos de conversão do conhecimento propostos por Nonaka e Konno (1998) acontecem:

1. Tácito em tácito, mediante a **Socialização**;
2. Tácito em explícito, mediante a **Externalização**;
3. Explícito em explícito, mediante a **Combinação**;
4. Explícito em tácito, mediante a **Internalização**.

NONAKA; TAKEUCHI, 1995

Cada grupo suporta um modo particular de conversão de conhecimento no processo **SECI** (Socialização, Explicitação, Combinação e Incorporação).



1. Socialização (tácito em tácito):

- ✓ Compartilhamento de experiências, tais como modelos mentais ou habilidades técnicas compartilhadas;
- ✓ O aprendizado dos alunos, não por meio da linguagem de seus mestres, mas sim por meio da observação, imitação e prática;



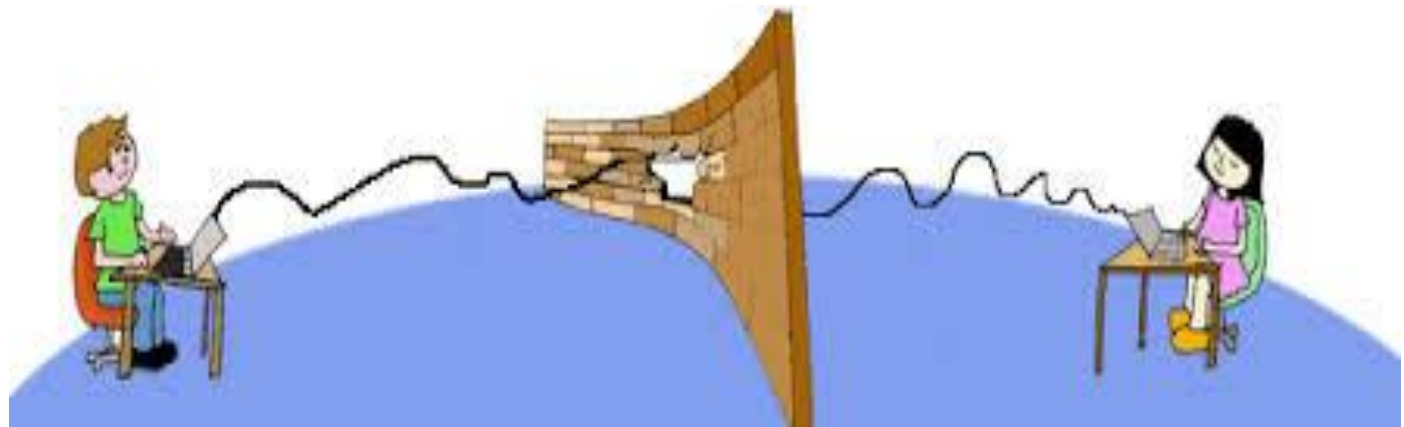
2. Externalização (tácito em explícito):

- ✓ Articulação do conhecimento tácito em conceitos explícitos;
- ✓ A escrita é uma forma de converter o conhecimento tácito em conhecimento articulável;
- ✓ A explicitação da conversão do conhecimento é provocada pelo diálogo ou pela reflexão coletiva.



3. Combinação (explícito em explícito):

- ✓ A troca e compartilhamento de conhecimentos por meio de documentos, reuniões, conversas telefônicas ou redes de comunicação computadorizadas caracterizam esse modo de conversão;
- ✓ A criação do conhecimento por meio da educação e do treinamento formal nas escolas, normalmente, assume essa forma.



4. Internalização (explícito em tácito):

- ✓ Aprender fazendo;
- ✓ Para a criação do conhecimento organizacional é preciso que ocorra a socialização do conhecimento tácito acumulado com outros membros da organização, dando início à **espiral de criação do conhecimento**.



GC: é a gestão das atividades e processos que promovem o conhecimento organizacional para o aumento da competitividade por meio do melhor uso e da criação de fontes de conhecimento individuais e coletivas (CEN, 2008).

Portanto, a GC objetiva a melhoria de produtividade por meio da gestão de processos que melhoram os ciclos do conhecimento organizacional.



- ✓ O foco da GC está no **gerenciamento** dos princípios orientadores;
- ✓ A maioria das **organizações** já têm esses princípios, apenas não sabe como integrá-los e nem como **gerenciá-los**.



PRINCÍPIOS

1	O conhecimento está além das cabeças das pessoas.
2	GC não é gestão da informação.
3	GC não é tecnologia é gestão.
4	GC consiste, essencialmente, em facilitar os processos de criação, de compartilhamento e de utilização dos conhecimentos organizacionais.
5	Toda organização deve ter uma estratégia de GC.
6	Insira um sub-plano de GC, simples e modular, no plano de negócio da organização.
7	Faça uso de liderança, pessoas, processos e tecnologia.
8	Conquistar o apoio da alta administração da organização para a GC.
9	Demonstrar resultados.
10	Revise a implementação do sub-plano de gestão do conhecimento de tempos em tempos.

Princípio 01:

O conhecimento está além das cabeças das pessoas:

- ✓ Conhecimento está incorporado tanto nas pessoas como em artefatos da organização (rotinas organizacionais, melhores práticas, métodos e procedimentos de trabalho, manuais, documentos, *softwares*, *know how*, etc.);
- ✓ Conhecimento é fator de produção;
- ✓ Conhecimento pode (e deve) ser gerenciado.



PACHECO, Roberto, Engenharia e Gestão do Conhecimento – UFSC.

Disponível em www.slideshare.net

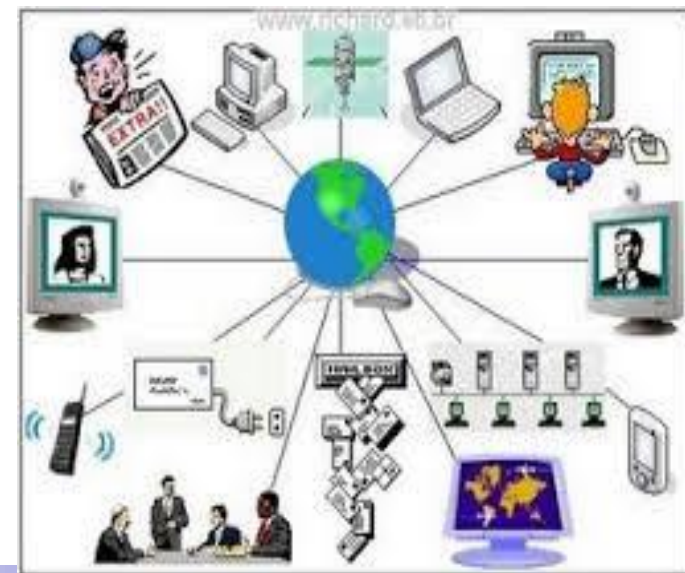
Princípio 02:

GC não é gestão da informação:



- ✓ As organizações, de uma forma geral, só gerenciam informações e não os seus conhecimentos organizacionais;
- ✓ SIG fornecem informação e não conhecimento;
- ✓ SGC gerenciam o que as pessoas fazem com a informação. Mesmo na ausência total de informação, decisões são tomadas.
- ✓ Entretanto, tais decisões não são possíveis sem conhecimento;
- ✓ Informação e, sobretudo, saber o que fazer com ela, é a chave para apoiar a tomada de decisão organizacional.

- SERVIN (2005)



Princípio 04:

GC consiste, essencialmente, em facilitar os processos de criação, de compartilhamento e de utilização dos conhecimentos organizacionais:

- ✓ Realizar **mudanças** nos métodos organizacionais de trabalho;
- ✓ É preciso: **Mudar os valores e a cultura da organização, assim como os comportamentos e os métodos de trabalho,** de forma a facilitar as interações entre as pessoas e o acesso aos conhecimentos existentes na organização.

SERVIN (2005)

Existem vários métodos e técnicas que podem ser utilizados na gestão do conhecimento organizacional.

Princípio 05:

Toda organização deve ter uma estratégia de GC:

- ✓ Um plano que visa descrever como a organização pode melhor gerenciar os seus ativos de conhecimentos, em proveito próprio e de seus parceiros;
- ✓ Uma boa estratégia de GC deve estar totalmente alinhada às estratégias e objetivos gerais da organização.

SERVIN (2005)



Princípio 06:

Insira um sub-plano de GC, simples e modular, no plano de negócio da organização:

- ✓ Não usar instrumento ou mecanismo de GC complicado;
- ✓ Não reinvente a roda: Defina um plano sensato, passo a passo, do simples ao complexo;
- ✓ Não elabore um sub-plano de GC independente das estratégias da organização.

MISTRA (2007)



Princípio 07:

Faça uso de liderança, pessoas, processos e tecnologia:

Liderança:

- ✓ Dirige a implementação da GC na organização;
- ✓ Assegura o alinhamento das estratégias e projetos de GC com a missão e a visão da organização;
- ✓ Apoia e aloca recursos para a implementação dos projetos de GC.

NAIR; PRAKASH (2009)



Pessoas:

- ✓ São ao mesmo tempo usuários e produtores de conhecimento;
- ✓ Congregam as competências (incluindo o conhecimento – principal fator de geração de valor organizacional) e os relacionamentos dos indivíduos;
- ✓ Indivíduos interagindo, numa determinada atividade de trabalho, colaboram entre si e compartilham, ao máximo, os seus conhecimentos;
- ✓ Criam e são donas do capital intelectual;
- ✓ Confiança é um pré-requisito para o compartilhamento do conhecimento.

NAIR; PRAKASH (2009)



Processos:

- ✓ Organizam a tomada de decisão;
- ✓ Passos sociais e tecnológicos que aumentam a contribuição do conhecimento na organização;
- ✓ Processos sistemáticos e efetivos podem contribuir para aumentar a eficiência; melhorar a qualidade e a efetividade social; e assegurar a legalidade, a impessoalidade, a moralidade e a publicidade na administração pública.

NAIR; PRAKASH (2009)



Tecnologia:

- ✓ Deve servir de suporte aos processos e às pessoas;
- ✓ Considera-se as várias TIC existentes para suportar e/ou permitir as estratégias e funções da GC;
- ✓ Acelera o processo de GC por meio de práticas efetivas de GC cujo foco central é a base tecnológica e funcional;
- ✓ Disponibiliza plataforma para a retenção do conhecimento organizacional.

NAIR; PRAKASH (2009)



Princípio 08:

Conquistar o apoio da alta administração da organização para a GC:

- ✓ Nenhum processo de **mudança** pode ter êxito sem o apoio da alta administração;
- ✓ Esta deve ser uma prioridade.

MISTRA (2007)



Princípio 09: Demonstrar resultados:

- ✓ A melhor maneira de convencer alguém sobre a utilidade prática da GC é mostrar resultados concretos e verificáveis.

MISTRA (2007)



Princípio 10:

Revise a implementação do sub-plano de gestão do conhecimento de tempos em tempos:

Rever a implementação do sub-plano de GC segundo três critérios:

MISTRA (2007)

- a) A GC melhorou a tomada de decisão?
- b) A GC melhorou a qualidade dos produtos e serviços?
- c) A GC melhorou o desempenho da organização?



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

Processos de GC



Aplicar



Identificar



Compartilhar

Criar

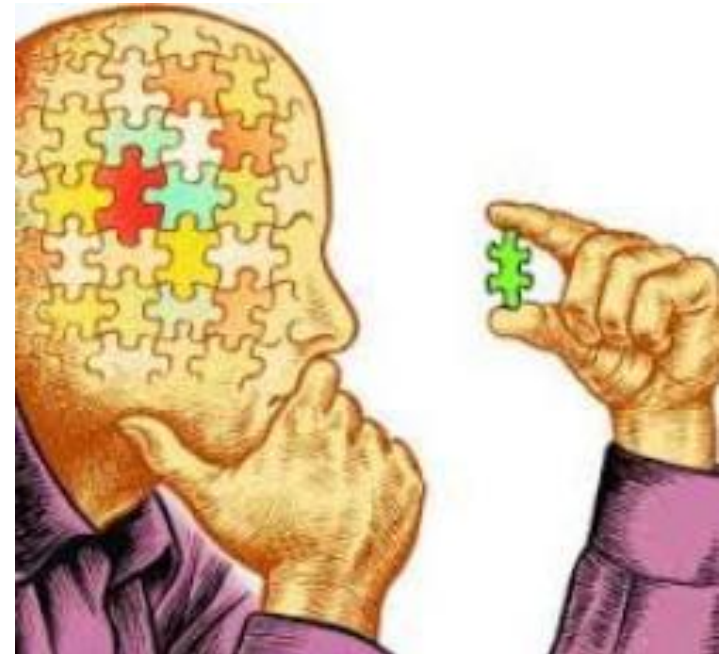


Armazenar



1º Passo: Identificar conhecimentos

- ✓ Passo inicial e crucial do processo de GC;
- ✓ Diagnóstico para identificar conhecimento crítico necessário para desenvolver as competências essenciais da organização;
- ✓ Auditoria de conhecimentos;
- ✓ São identificadas lacunas de conhecimento da organização.

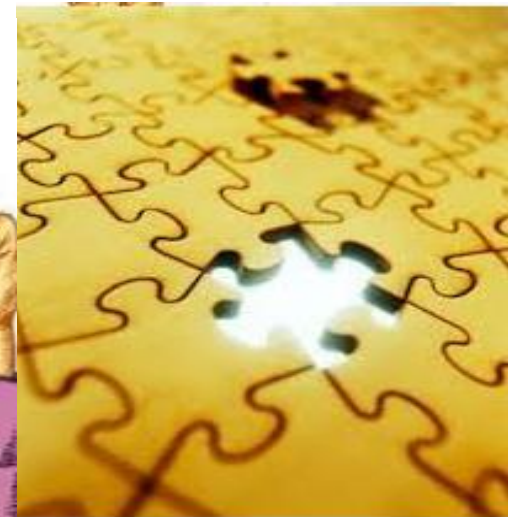
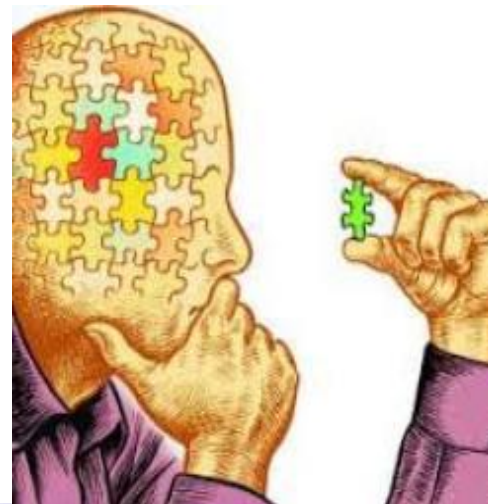


2º Passo: Criar conhecimentos

- ✓ O conhecimento é criado e desenvolvido por meio da aprendizagem;
- ✓ Elimina as lacunas de conhecimento por meio da conversão do conhecimento e da criação de novo conhecimento.

Há muitas maneiras de criar conhecimento novo:

- Nível individual
- Nível da equipe
- Nível organizacional



3º Passo: Armazenar conhecimentos

- ✓ Representar o conhecimento existente de modo que ele possa ser acessado e transferido;
- ✓ Atividade de capturar conhecimento existente e colocá-lo em repositórios de forma estruturada (MILTON et al., 2006);
- ✓ Coleta e preservação do conhecimento organizacional;
- ✓ Várias formas de armazenamento;
- ✓ Conhecimento organizado para permitir recuperação fácil.



4º Passo: Compartilhar conhecimentos

- ✓ Envolve o processo de fazer com que uma pessoa acompanhe o pensamento de outra;
- ✓ Troca regular e sustentável de conhecimento;
- ✓ Promove aprendizagem contínua para alcançar os objetivos organizacionais;
- ✓ Confiança e benefício mútuo promove a cultura de compartilhamento;
- ✓ A tecnologia pode ser utilizada para aumentar o compartilhamento.



5º Passo: Aplicar conhecimentos

- ✓ Efetiva integração do conhecimento por pessoas e organizações em sua prática diária;
- ✓ É o resultado da compreensão e da aplicação do conhecimento;
- ✓ Utilização e reutilização do conhecimento existente na organização;
- ✓ Traduz conhecimento em ação;
- ✓ Conhecimento só agrega valor quando é usado para melhorar os produtos e a prestação de serviços.

Em grupos de 3 ou 4 alunos elaborar 5 perguntas sobre GC, para postar no moodle até 23/04/2015 até 12:00.



Referências

- CEN. European Guide to good Practice in Knowledge Management - Part 1 to 5, Brussels.
- CHOO, C. W., A Organização do Conhecimento. São Paulo: SENAC, 2003.
- DRUCKER, P. "Os novos paradigmas da administração." *Revista Exame* 24.02 (1999): 1999.
- London, 2005. www.library.nhs.uk/knowledgemanagement.
- MISRA, D.C., Ten Guiding Principles for Knowledge Management in E government in Developing Countries. In First International Conference on Knowledge Management for Productivity and Competitiveness, January 11-12, 2007, New Delhi organized by National Productivity Council (<http://www.npcindia.org>).
- NAIR, P.; PRAKASH, K. Knowledge Management: Facilitator's Guide. APO: Tokyo, 2009.
- NELSON, R.R; WINTER. An evolutionary theory of economic change(Harvard University Press Cambridge,MA. 1982.
- Nonaka, I. (1994) A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, Vol. 5, No. 1, February, pp. 14-37.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. Criação de conhecimento na empresa. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- NONAKA, I; KONNO, N. The Concept of "Ba": Building a foundation for knowledge creation. *Califórnia Management Review* (Special 271 Issue on Knowledge and the Firm), Berkeley: University of Califórnia, v.40, n.3, p.40-54, primavera de 1998.

Referências

PACHECO, Roberto, Engenharia e Gestão do Conhecimento – UFSC.

Disponível em www.slideshare.net

SERVIN, G., ABC of Knowledge Management. NHS National Library for Health:

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.

VON KROGH, G; ICHIJO, K.; NONAKA, I. Facilitando a Criação do Conhecimento: reinventando a empresa com o poder da inovação contínua. Rio de Janeiro: Campus, 2001.