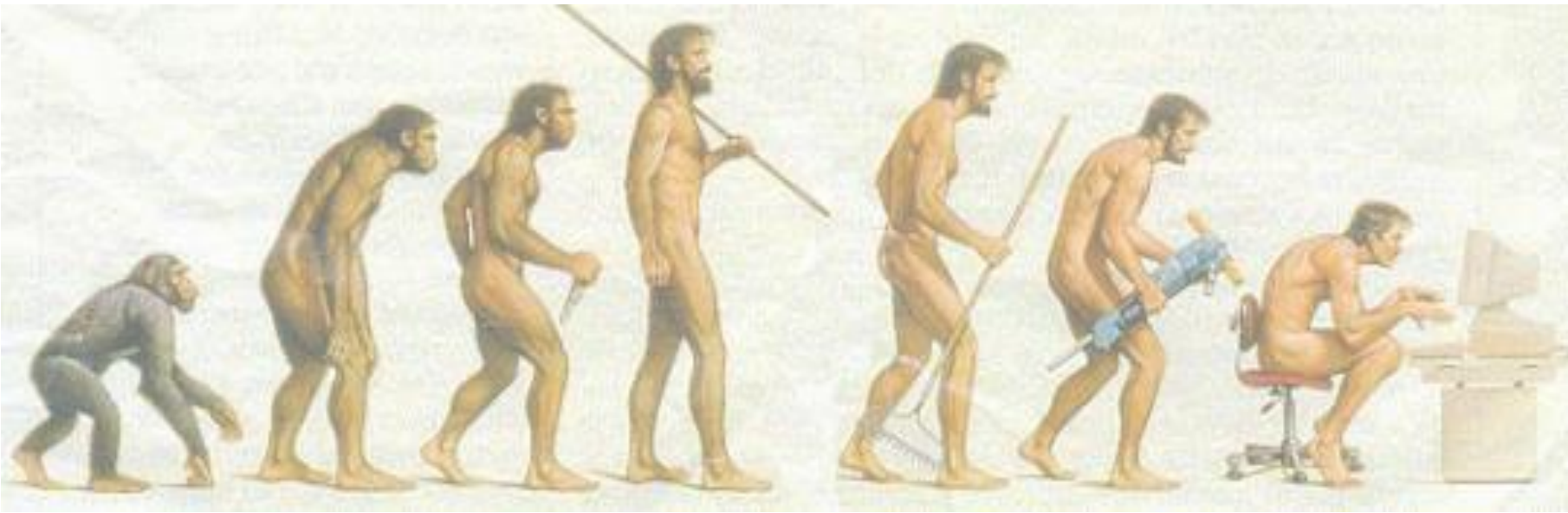


Gestão do Conhecimento nas Organizações

Florianópolis, 07.04.2017





Apresentação da Aula

- Conhecimento tácito vs. Conhecimento explícito;
- Processo de **conversão do conhecimento**;
- **Condições capacitadoras** para a conversão do conhecimento;
- **Fases do processo** de conversão do conhecimento
- Trabalho em grupo e apresentação dos trabalhos

Conhecimento: Tácito e Explícito

Tácitos

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



Explícitos

podem ser facilmente codificados e compartilhados.



Conhecimento:

Tácito e Explícito



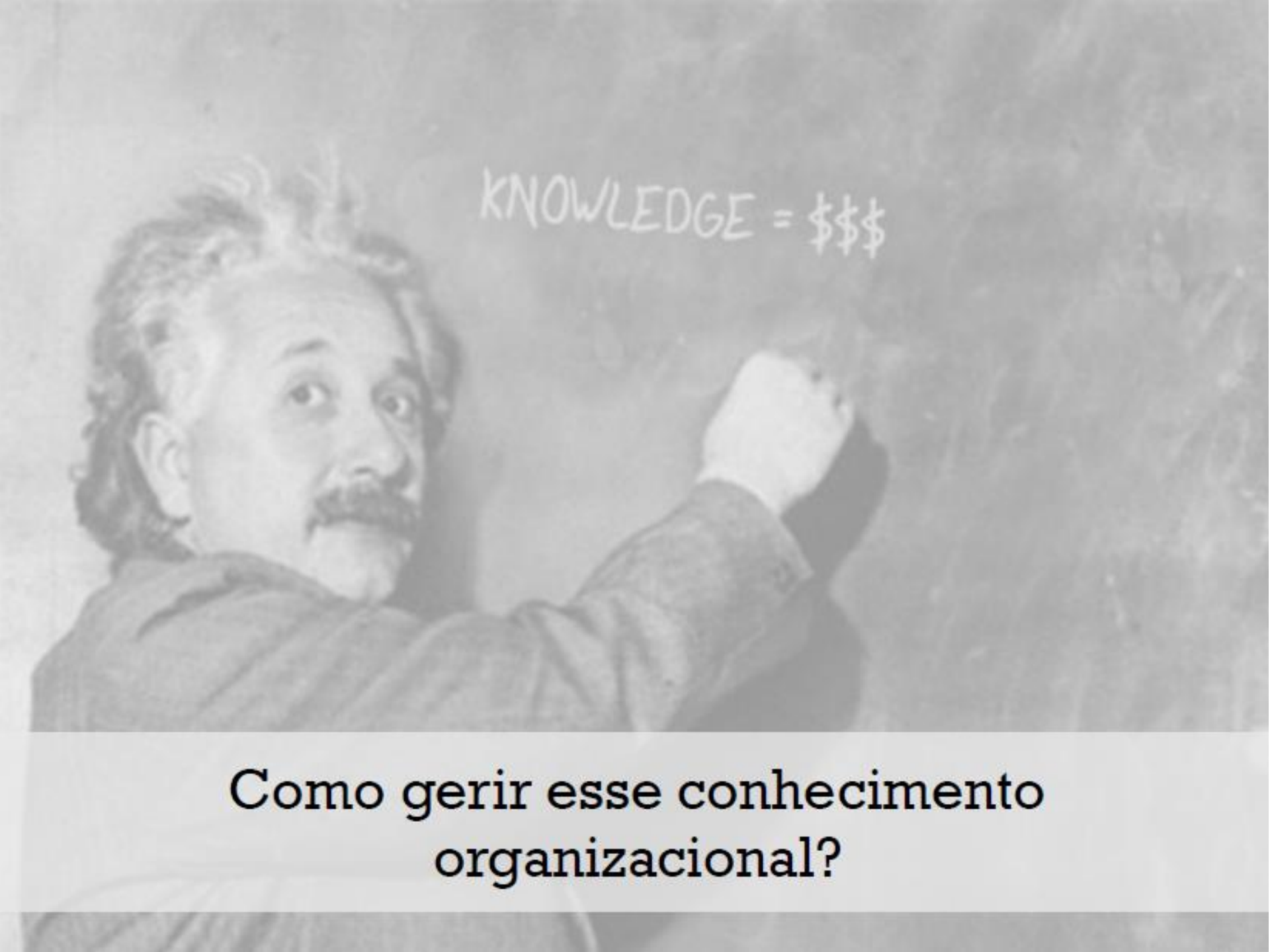
- Conhecimento **pessoal**, específico ao contexto, **difícil de ser formulado e comunicado**.
- Envolve modelos mentais que estabelecem e manipulam analogias.
- Seus elementos técnicos podem ser exemplificados como o *know-how*, técnicas e habilidades que permitem ao indivíduo o saber-fazer, dirigido à ação.
- O conhecimento tácito está enraizado nas **ações, experiências e nas emoções** das pessoas.
- Possui uma importante **dimensão cognitiva** que define a forma como as pessoas percebem o mundo a sua volta.
- **Subjetividade e intuição** são características deste tipo conhecimento.

Conhecimento:

Tácito e **Explícito**



- Conhecimento **declarativo, transmissível** em linguagem formal e sistemática que permite ao indivíduo o saber (entender e compreender) sobre determinados fatos e eventos, **mas não lhe permite agir.**
- **Pode ser formalizado** de maneira sistemática, em formas gramaticais, expressões matemáticas, manuais, procedimentos codificados, princípios universais e etc.
- **Pode ser compartilhado** e disseminado facilmente entre as pessoas.
- É facilmente processado, armazenado e transmitido **eletronicamente.**

A black and white photograph of Albert Einstein, looking over his shoulder with a surprised expression while writing on a chalkboard. The chalkboard has the equation 'KNOWLEDGE = \$\$\$' written on it.

KNOWLEDGE = \$\$\$

**Como gerir esse conhecimento
organizacional?**

Conversão do conhecimento

Espiral do conhecimento

(Nonaka; Takeuchi, 1997)



Hirotaka Takeuchi é reitor da Escola de Estratégia Corporativa Internacional na Universidade Hitotsubashi é considerado como um dos dez melhores professores de gerência para programas de educação corporativa no mundo.



Ikujiro Nonaka é professor da Universidade Hitotsubashi. É considerado uma das pessoas com pensamento influente da área de negócios

Conversão do conhecimento

Espiral do conhecimento

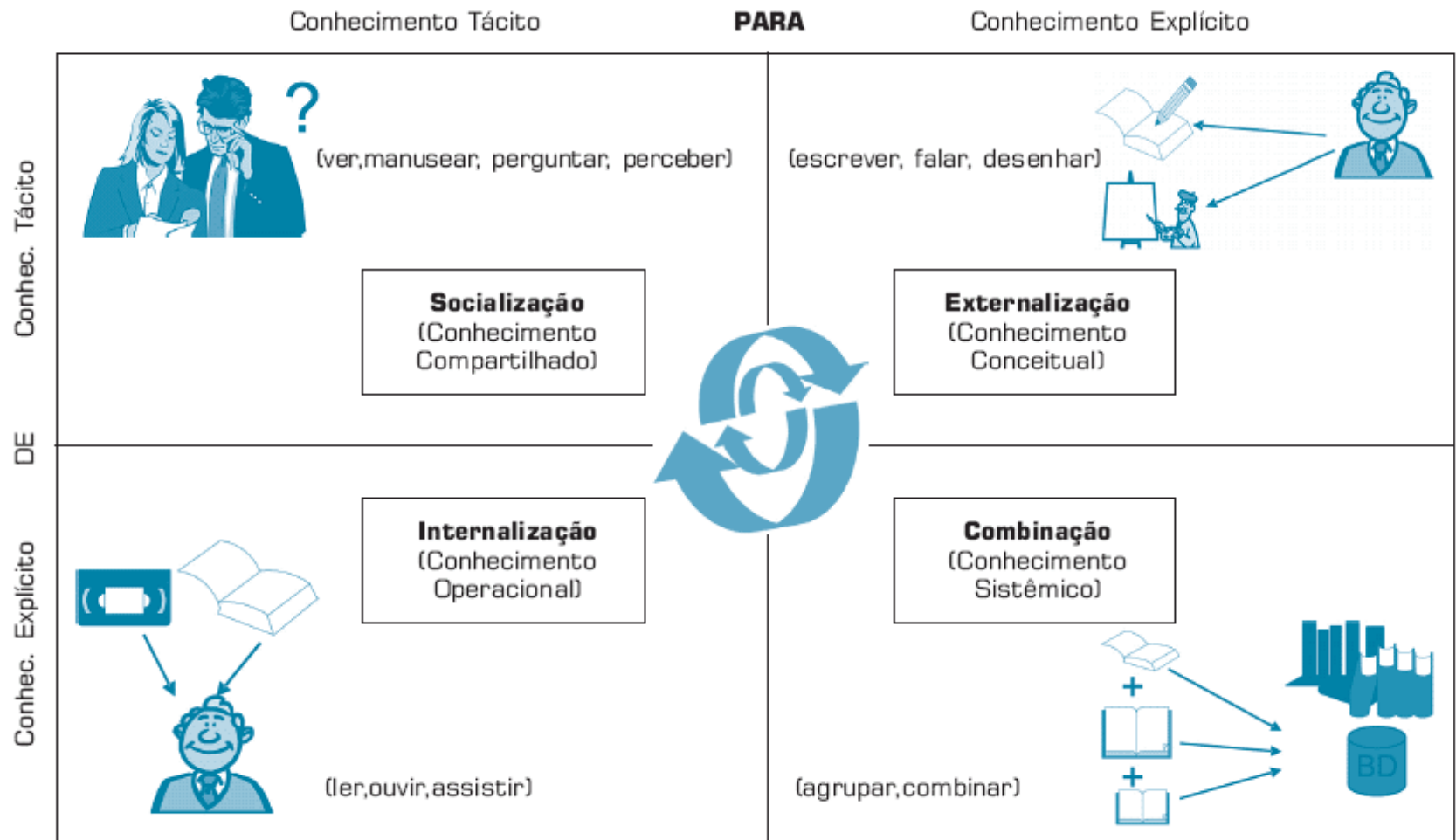
(Nonaka; Takeuchi, 1997)

- Nonaka e Takeuchi defendem que para o surgimento desta espiral, há quatro modos de **conversão do conhecimento** a partir da interação entre o conhecimento tácito e explícito. Os quatro modos são:
- Socialização;
- Externalização;
- Combinação;
- Internalização.

Conversão do conhecimento

Espiral do conhecimento

(Nonaka; Takeuchi, 1997)



Conversão do conhecimento

(Nonaka; Takeuchi, 1997)



Socialização

Tácito – Tácito

- É processo de conversão do conhecimento **tácito** em novo conhecimento **tácito**, ou seja, experiências e modelos mentais são compartilhadas e o conhecimento tácito e habilidades técnicas são criados.

Na prática organizacional, a socialização ocorre:

- Treinamentos no local de trabalho,
- Sessões informais e *brainstorms*,
- Interações com os clientes, fornecedores, etc.
- **Exemplo:** o aprendizado dos alunos, não se dá por meio da linguagem de seus mestres, mas sim por meio da observação, imitação e prática, constitui-se numa forma de socialização.

Conversão do conhecimento

(Nonaka; Takeuchi, 1997)



Externalização

Tácito – explícito

- Este processo é, segundo Nonaka e Takeuchi, **o modo de conversão mais importante para criação de conhecimento**, por facilitar a transformação dos conhecimentos tácitos, que são pessoais, específicos aos contextos e de difícil formalização, em novos e explícitos conceitos.
- Ocorre por meio da utilização de **metáforas, escrita, analogias, conceitos, hipóteses e modelos**, que são utilizados no diálogo e na reflexão coletiva;
- Este processo é deficiente na cultura ocidental.
 - **Porque?**

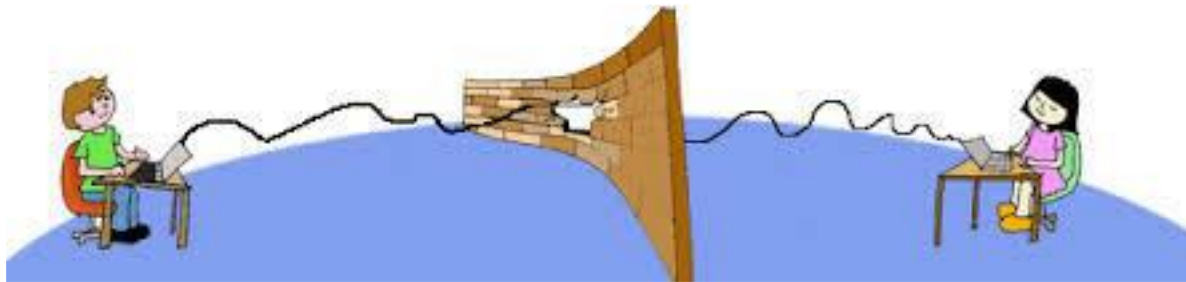
Conversão do conhecimento

(Nonaka; Takeuchi, 1997)

Combinação

Explícito – Explícito

- É o processo de conversão do conhecimento **explícito em explícito**.
- É o processo de sistematização de conceitos existentes em um novo sistema de conhecimentos.
- É provocado pela colocação do **conhecimento recém-criado** e do **conhecimento já existente** proveniente de outras seções da organização em uma rede, constituindo-se assim em um novo produto, serviço ou sistema gerencial.



Conversão do conhecimento

(Nonaka; Takeuchi, 1997)



Combinação

Explícito – Explícito

- Este é o processo **preferido** no Ocidente.
- Significa a combinação de vários **conjuntos de conhecimento** explícito, como documentos, reuniões, conversas ao telefone, redes de comunicação computadorizadas, que podem levar a novos conhecimentos.
- **A educação** e os **programas de treinamento formais** normalmente são também exemplos da combinação de conhecimentos explícitos.
- As ferramentas de gestão da aprendizagem indicadas nesta fase são as tecnologias da informação e da comunicação, ambientes virtuais de trabalho, etc.

Conversão do conhecimento

(Nonaka; Takeuchi, 1997)



Internalização

Explícito – Tácito

- É a conversão do conhecimento explícito em conhecimento tácito.
- Nesse caso, o conhecimento explícito existente é reformulado pelo **indivíduo** e internalizado como novo conhecimento tácito.
- Pela **externalização** transformamos **atitudes**; pela **internalização** transformamos essas atitudes em **habilidades**.

COMPETÊNCIA

Conversão do conhecimento

(Nonaka; Takeuchi, 1997)



Internalização

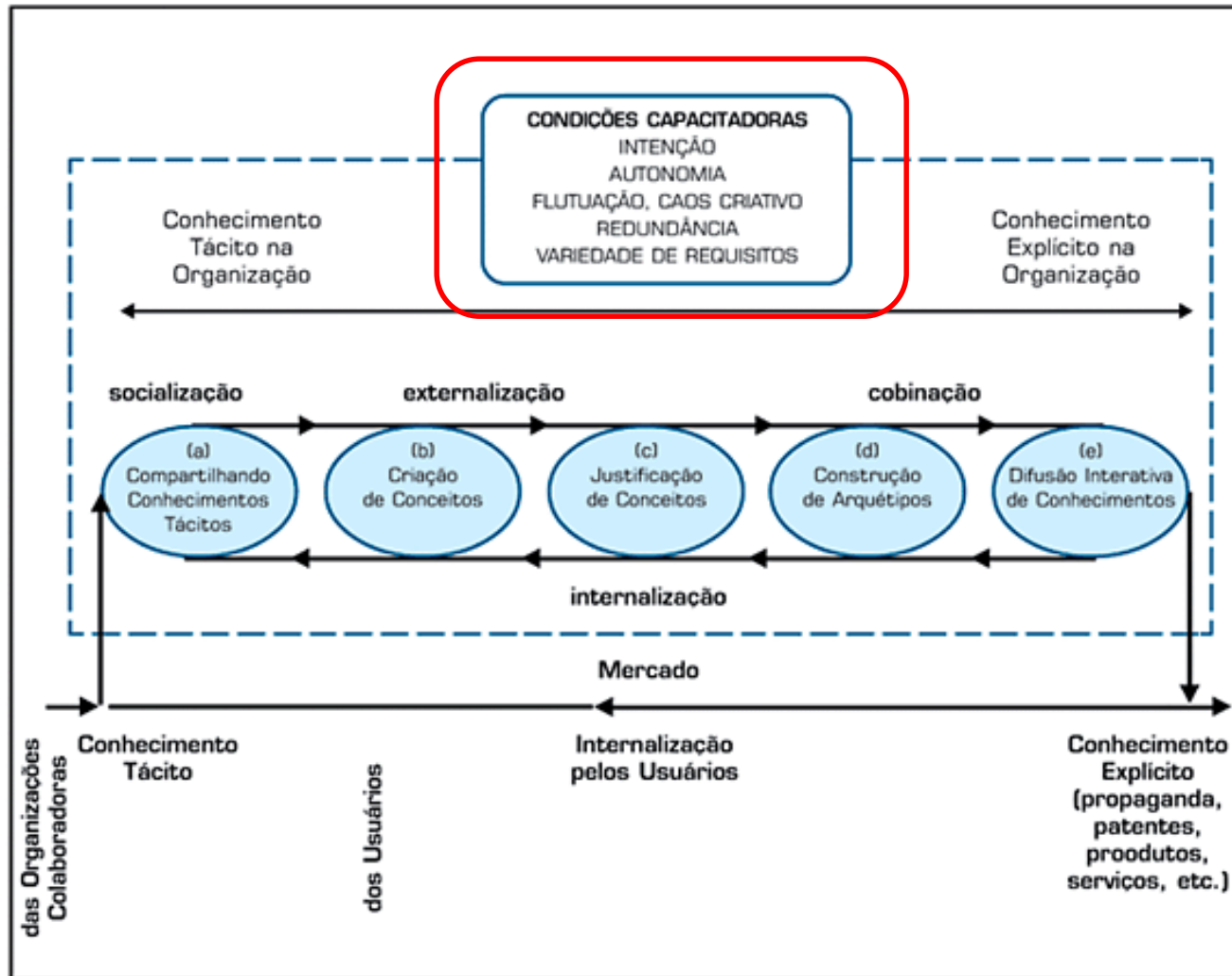
Explícito – Tácito

Para isso é:

- Necessária a **verbalização** e a **diagramação** do conhecimento sob a forma de documentos;
- Manuais ou histórias orais;
- **Programas de treinamento** que utilizam simulações e experimentos também facilitam a internalização.

Conversão do conhecimento

Condições capacitadoras



Conversão do conhecimento

Condições capacitadoras



- A função da organização no processo conversão do conhecimento organizacional é fornecer o contexto apropriado para a **criação de conhecimento**.
- Neste sentido, as cinco condições em nível organizacional que promovem a espiral do conhecimento são:
 - Intenção
 - Autonomia
 - Flutuação e Caos Criativo
 - Redundância
 - Variedade de Requisitos

Conversão do conhecimento

Condições capacitadoras

Intenção

- É visão ou estratégias que a empresa adota, e a relação desta ao tipo de conhecimento que deve ser desenvolvido e sua efetiva implementação.

- Atitude (CHA)

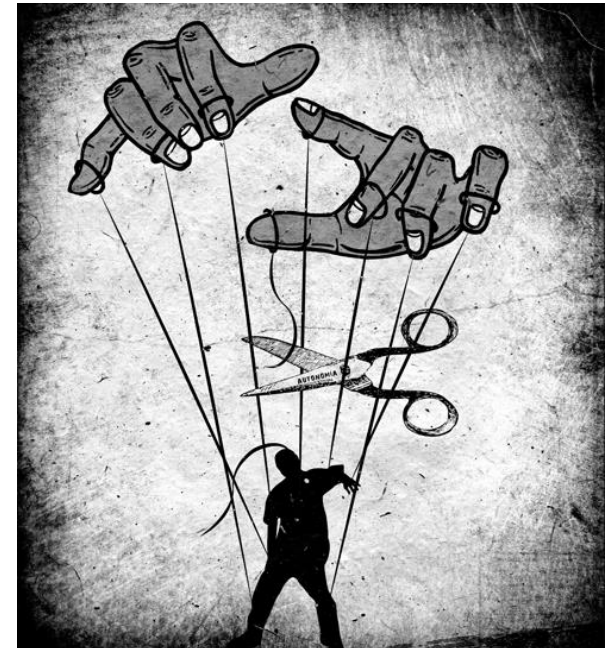


Conversão do conhecimento

Condições capacitadoras

Autonomia

- Ao permitir autonomia a organização amplia a chance de introdução de **oportunidades inesperadas**.
- A postura empresarial que assegura a autonomia está mais propensa a manter maior **flexibilidade** ao adquirir, interpretar e relacionar informações.
- Aumenta a possibilidade também dos indivíduos se auto motivarem para criar novo conhecimento.

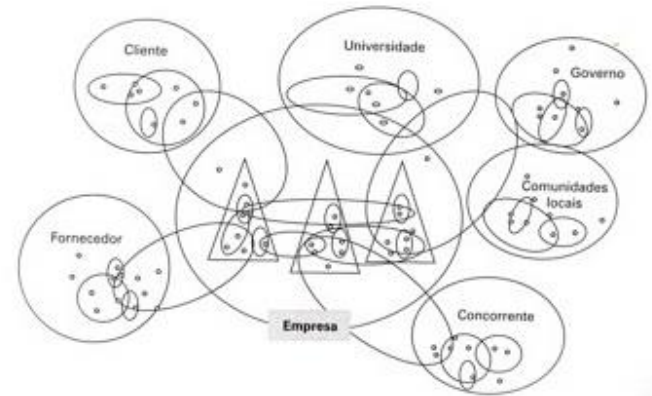


Conversão do conhecimento

Condições capacitadoras

Flutuação e caos coletivo

- O estímulo à interação entre a organização e o ambiente externo é significativamente favorecido pela flutuação e o caos criativo.



- A introdução da flutuação numa empresa se dá por meio de **colapsos** de **rotinas**, **hábitos** ou **estruturas cognitivas**.
- Um processo contínuo de questionamento e reconsideração de premissas existentes estimula a criação do conhecimento.

Conversão do conhecimento

Condições capacitadoras

Redundância

- A redundância de informações acelera o processo de **criação do conhecimento**, visto que a disseminação de informações redundantes **estimula o compartilhamento** do conhecimento tácito — os indivíduos conseguem captar (sentir) o que os outros estão tentando expressar.

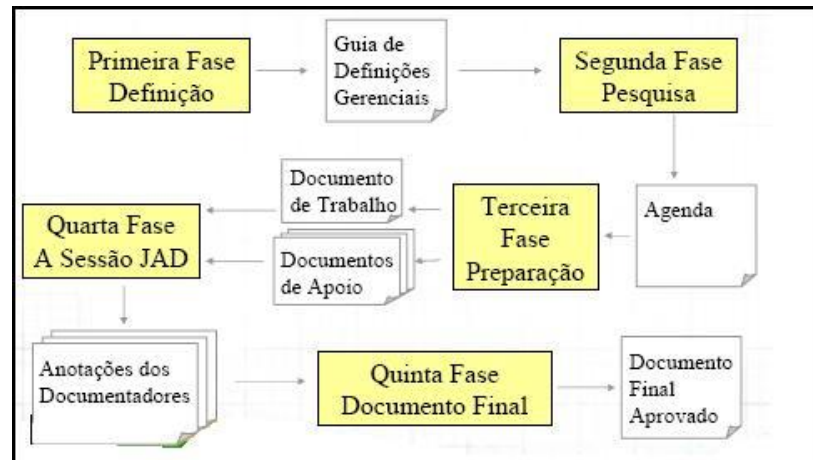


Conversão do conhecimento

Condições capacitadoras

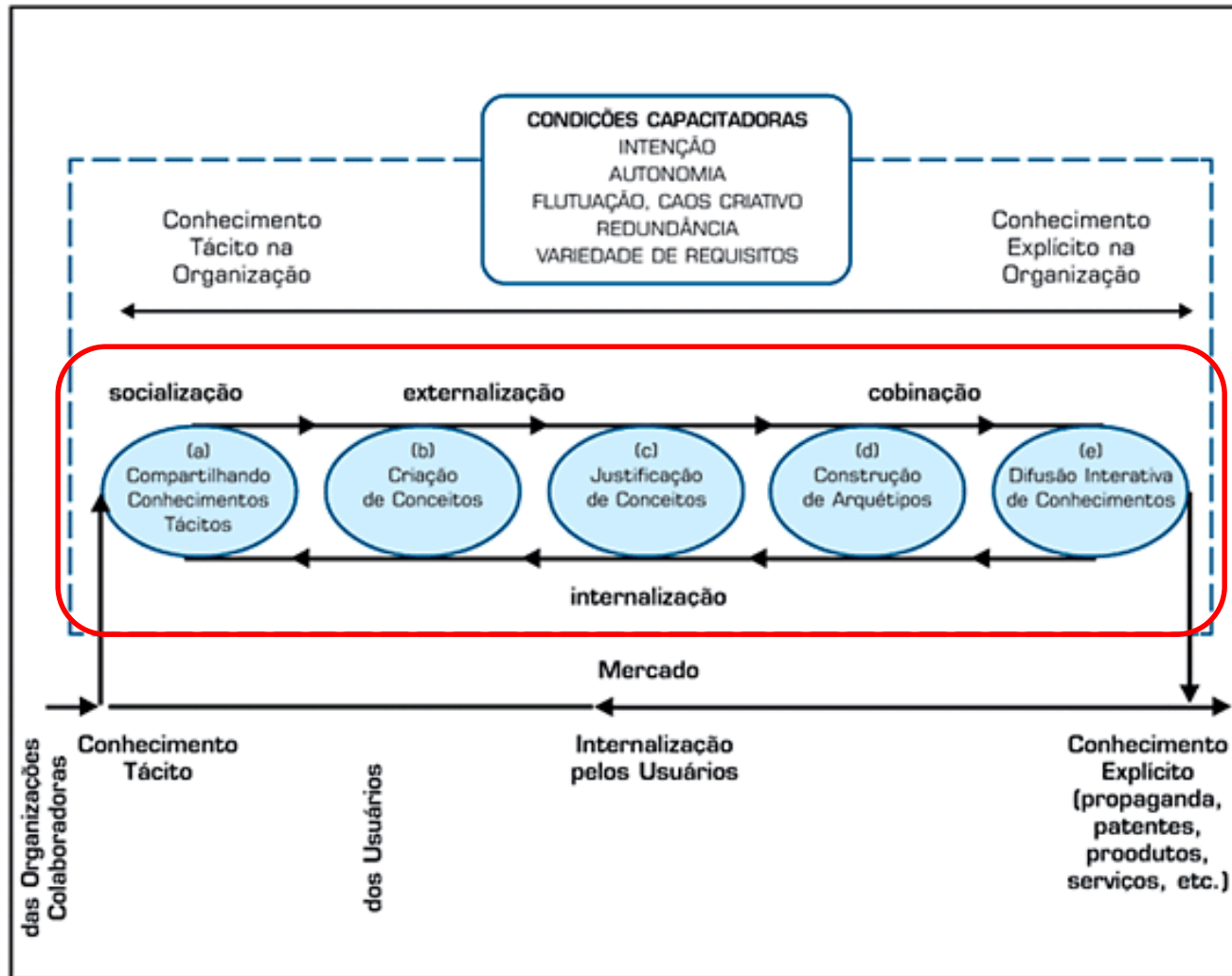
Variedade de requisitos

- Para maximizar a variedade, todos na organização devem ter a garantia do acesso mais rápido à mais ampla gama de informações necessárias, percorrendo o menor número possível de etapas.



Conversão do conhecimento

Fases do Processo



Conversão do conhecimento

Fases do processo



Compartilhamento de conhecimentos tácitos

- O conhecimento tácito está relacionado as experiências;
- Difícil de ser compartilhado por meio de palavras, pois envolve emoções, sentimentos e modelos mentais;
- Para permitir esse compartilhamento é necessário um campo onde as pessoas possam interagir por meio de diálogos pessoais;
- A primeira fase desse processo de criação do conhecimento corresponde a socialização.

Espaços “ba”

Conversão do conhecimento

Fases do processo

Criação de conceitos

- Quando um modelo mental compartilhado é formado no campo de interação, a equipe expressa esse modelo através do dialogo contínuo, sob a forma de reflexão coletiva;
- O modelo mental tácito é verbalizado em palavras e frases, transformando-se em conceitos explícitos. É a externalização.

Conversão do conhecimento

Fases do processo



Justificação de conceitos

- A justificação envolve o processo de determinação de que os conceitos recém criados valem realmente a pena para a organização e para a sociedade;
 - Institucionalização
- A justificação deve estar alinhada com a intenção, expressa em termos de estratégia e visão.

Conversão do conhecimento

Fases do processo



Construção de um arquétipo

- O conhecimento justificado é transformado em **algo tangível** (arquétipo);
- O arquétipo é construído combinando o conhecimento explícito recém criado e o conhecimento explícito existente.

Conversão do conhecimento

Fases do processo

Difusão interativa de conhecimento

- O conhecimento que assume a forma de um arquétipo pode precipitar um novo ciclo de criação do conhecimento;
- Dependendo da reação ou feedback de clientes, concorrentes e outras empresas uma nova série de atividades de desenvolvimento pode iniciar.



Conversão do conhecimento

Espiral do conhecimento

(Nonaka; Takeuchi, 1997)

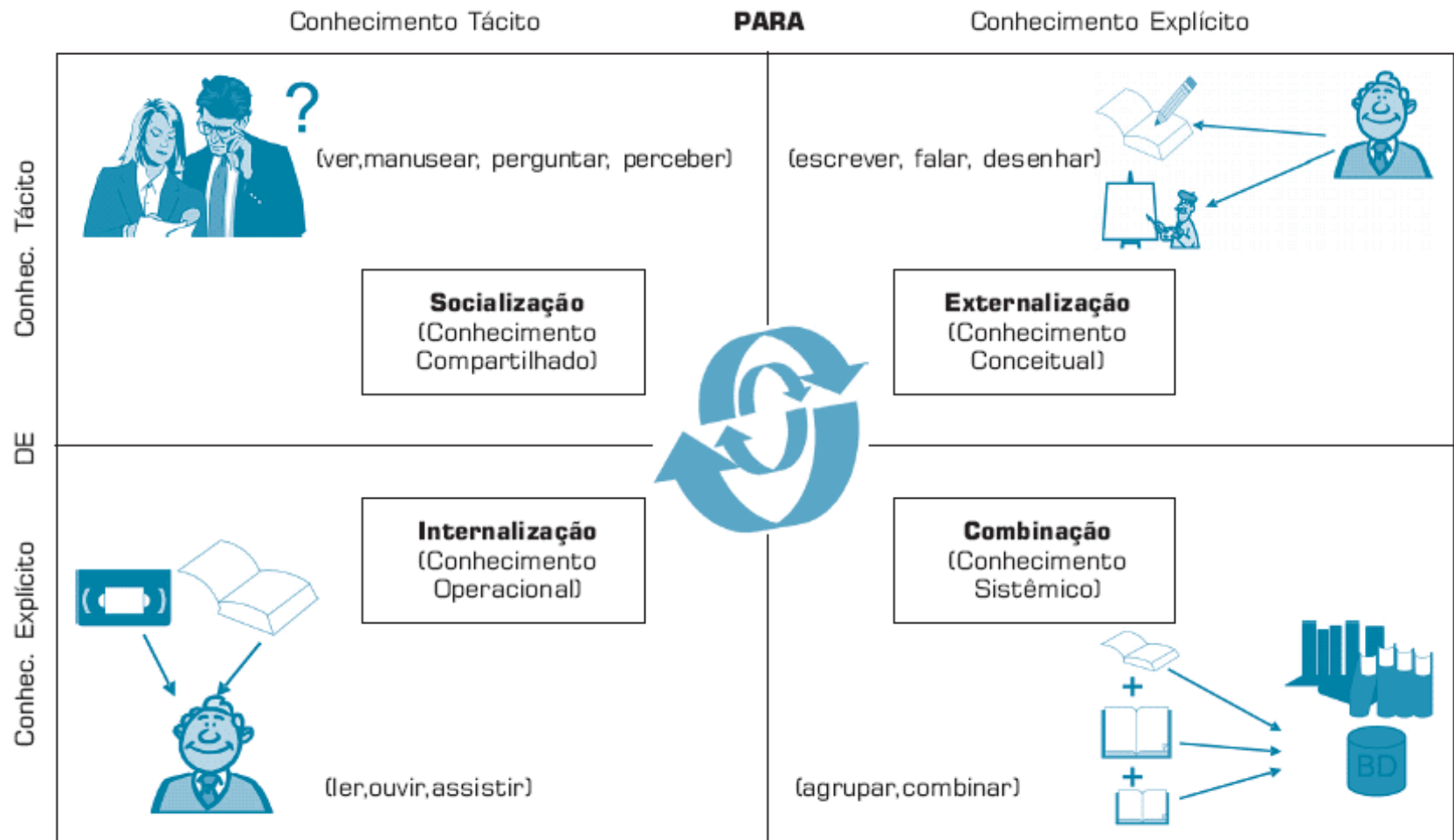


Fase	Modo de conversão dominante	Condições capacitadoras dominantes	Estrutura resultante
Compartilhamento de conhecimento tácito	Socialização	Todas	Modelos mentais compartilhados e know-how
Criação de conceitos	Externalização	Todas	Conceitos
Justificação de conceitos	-	Intenção e redundância	-
Construção de um arquétipo	Combinação	Variedade de requisitos, redundância e intenção	Arquétipo ou protótipo (produto, serviço, sistema ou conceito)
Difusão interativa de conhecimento	Internalização	Todas	-

Conversão do conhecimento

Espiral do conhecimento

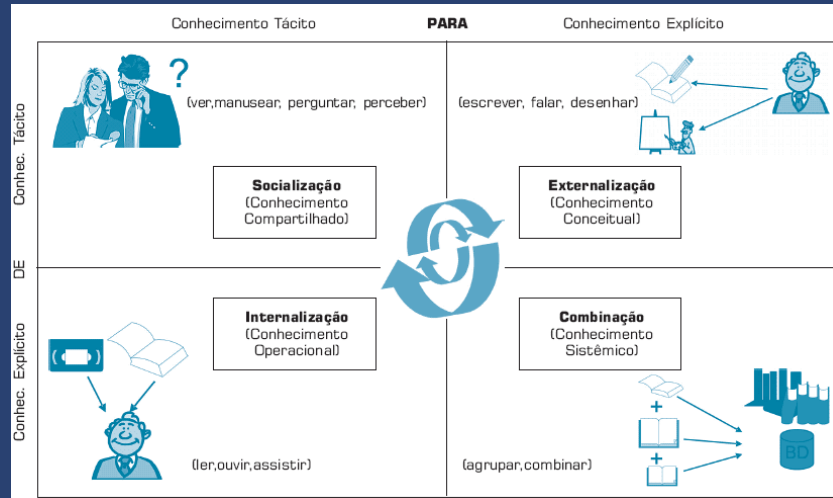
Recapitulando...



Mas...

"A revolução não acontece
quando a sociedade adota
novas ferramentas. Acontece
quando a sociedade adota
novos comportamentos."

Clay Shirky



Atividade em Grupo

- Com base no serviço escolhido, cada grupo deve exemplificar:
 - 1 processo de conversão (socialização, externalização, combinação, internalização); e
 - 2 condições capacitadoras (Intenção, Autonomia, Flutuação e Caos Criativo, Redundância, Variedade de Requisitos).

Divisão dos Grupos



	Grupo	Processo Conversão	Condições Capacitadoras
1	Marcos Bittencourt, Heitor Souza, Janaína Philippi, Raphael de Aguiar	Socialização	Intenção e Autonomia
2	Julia Oliveira, Jéssica Vardanega, Sabrina Mores, Heloisa Vanderline	Externalização	Flutuação/Caos Criativo e Redundância
3	Eduardo Tissot, Cristian Righi, Carlos Rustick, Arthur Rodrigues	Combinação	Intenção e Variedade de Requisitos
4	Hélia Alves, Marina Barcelos, Johanna Lueders	Internalização	Autonomia e Flutuação/ Caos Criativo
5	Mayara Garcia, André Lopes, Guilherme Chiba, Lucas Araújo	Socialização	Redundância e Variedade de Requisitos
6	Carlos Guimarães, Arthur Marcon, Stephanie Saga, Rafael Thomazella	Externalização	Intenção e Flutuação/ Caos Criativo
7	Jorge Nunes, João Gabriel John, Giuliano Zandona, Felipe Nunes	Combinação	Flutuação/ Caos Criativo e Variedade de Requisitos
8	Willian Silva, Murilo Prestes, Juliana Ricrado, Jhenifer Barea	Internalização	Autonomia e Redundância

Dúvidas?
Comentários?