

EGC 5001 – Fundamentos da Gestão do Conhecimento

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

Conhecimento

*Informação em
ação efetiva, focada
em resultados*

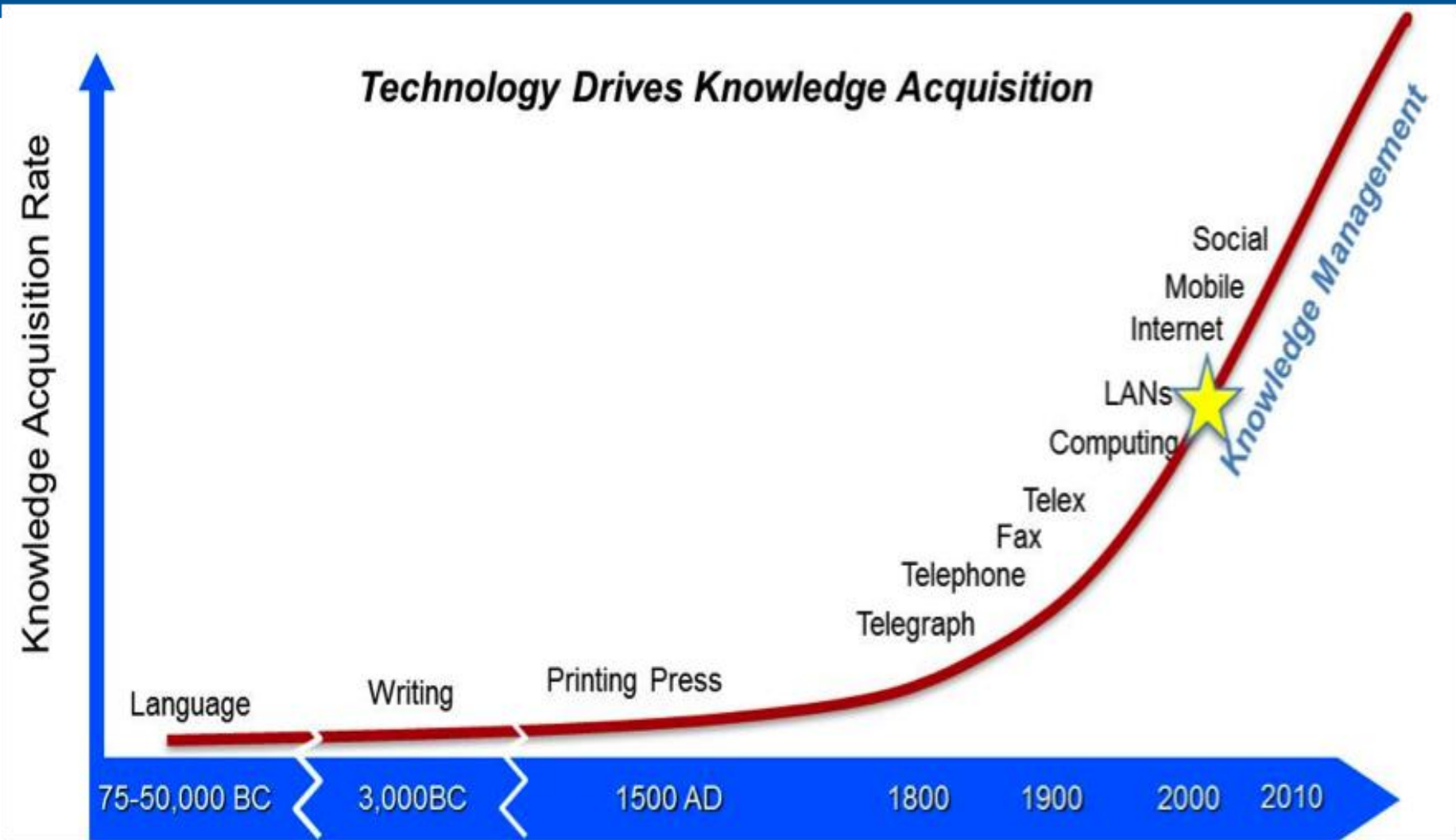
(Drucker, 1999)



Gestão do Conhecimento

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





Fonte: BROCKWAY, D., Ideas, Knowledge, Sex and Collaboration. In: <http://www.akaplex.com/ideas-knowledge-sex-and-collaboration>

Por que gerenciar o Conhecimento Organizacional?

- a) Porque gestão do conhecimento não é gestão da informação e as organizações, de uma forma geral, só gerenciam as informações e não os seus conhecimentos organizacionais:
 - ✓ Os Sistemas de Informação Gerencial (SIG) fornecem informação e não conhecimento;
 - ✓ Os Sistemas de Gestão do 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.

- b) Porque gestão do conhecimento não é tecnologia é **gestão**:
- ✓ Quando as tecnologias de informação e de comunicação (TIC) foram introduzidas no mundo dos negócios, algumas décadas atrás, as organizações já tiveram uma sólida compreensão dos princípios, medidas e métricas de gestão;
 - ✓ De fato, as TICs foram empregadas para ajudar executar mais eficientemente os processos organizacionais;
 - ✓ Entretanto, as TICs estão sendo adotadas antes que as organizações desenvolvam um modelo de gestão que trate especificamente da gestão dos recursos intelectuais;
 - ✓ As TICs estão sendo empregadas antes que as organizações compreendam inteiramente quais competências elas têm que adquirir para alinhar as iniciativas de GC com outras iniciativas da empresa e como justificar as despesas em GC;

- ✓ Muitas iniciativas de GC foram bem sucedidas em muitas organizações em todo o mundo, mas poucas tiveram realmente sustentabilidade;
- ✓ A maioria dessas iniciativas não tiveram sustentabilidade e acabaram desaparecendo;
- ✓ As iniciativas realmente sustentáveis de GC são baseadas em um sólido modelo de gestão e de integração;
- ✓ Muitas iniciativas de GC foram bem sucedidas em muitas organizações em todo o mundo, mas poucas tiveram realmente sustentabilidade;
- ✓ A maioria dessas iniciativas não tiveram sustentabilidade e acabaram desaparecendo;
- ✓ As iniciativas realmente sustentáveis de GC são baseadas em um sólido modelo de gestão e de integração;

- ✓ Sem um modelo sólido de gestão, totalmente integrado às práticas cotidianas de gestão do negócio da organização, a GC produzirá somente benefícios esporádicos e resultados questionáveis;
- ✓ Ao contrário, com um sólido modelo de gestão, as TICs podem ser utilizadas para prover acesso à informação e para apoiar os esforços de GC;

- ✓ Nesse sentido, deve-se gerenciar o conhecimento organizacional pelas seguintes razões:
- 1) Melhorar a tomada de decisão organizacional;
- 2) Construir pontes entre as ilhas de conhecimento organizacional;
- 3) Gerenciar as relações de negócio de conhecimento;
- 4) Identificar novas ilhas de conhecimento organizacional;
- 5) Mapear o conhecimento já criado na organização;
- 6) Preparar a próxima geração de trabalhador do conhecimento;
- 7) Estimular pensamentos inovadores.

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

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.

c) **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.

EGC/UFSC: Nossa Abordagem à GC

Dimensões estruturantes

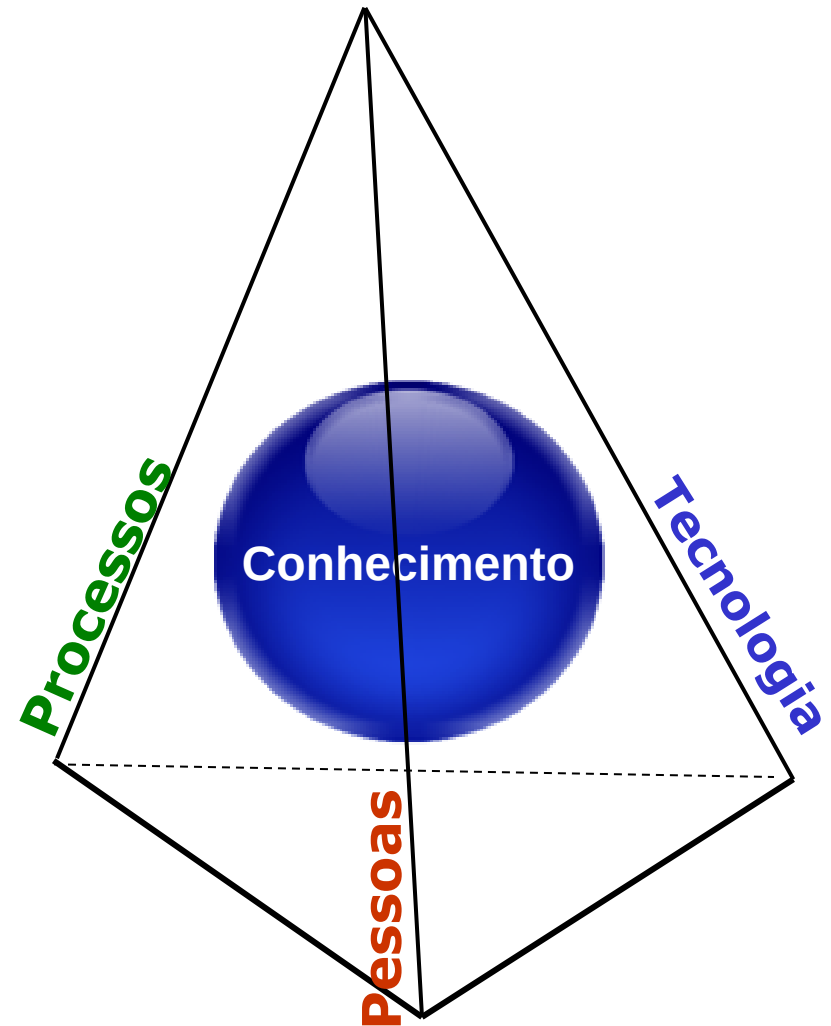
A GC organizacional deve contemplar três dimensões:

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



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

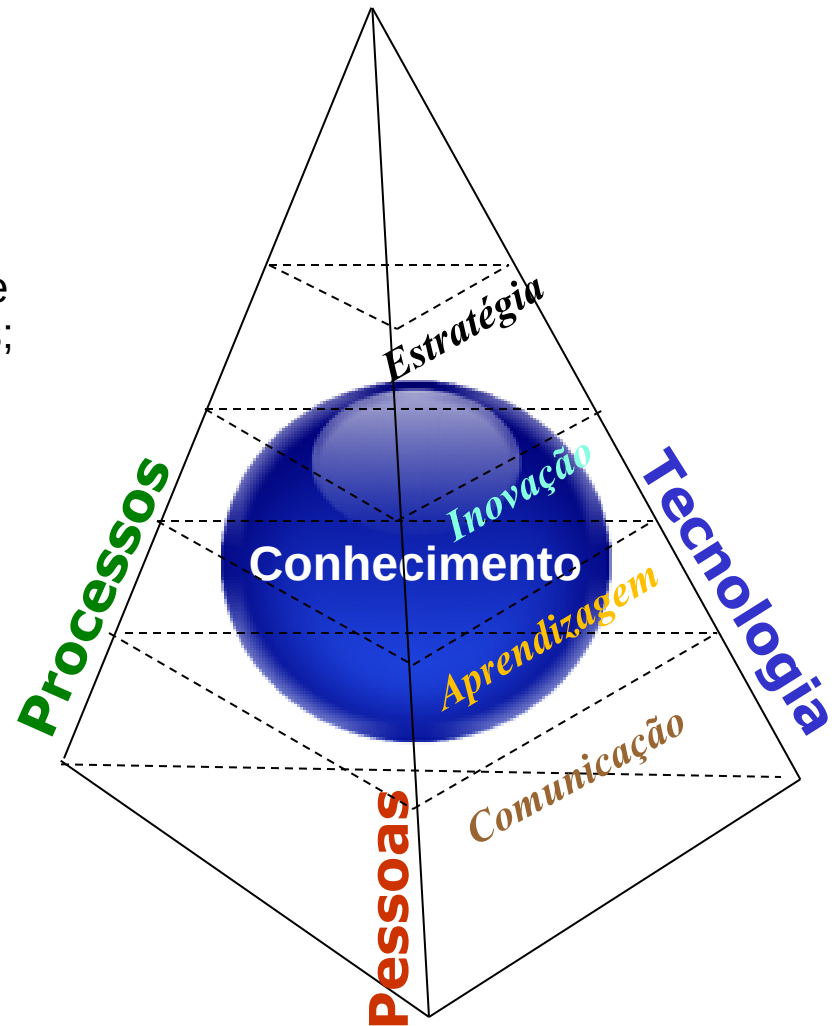
Comunicação: procedimentos e tecnologias de comunicação organizacional.

Fatores de impacto à GC

Conhecimentos implícitos e explícitos da organização;

Cultura organizacional;

Infra-estrutura e política de planejamento e gestão da tecnologia



Atividades e Processos Intensivos em Conhecimento

- Atividades Intensivas em Conhecimento (KIA).

- Além de estar baseadas em conhecimento, têm duas características:

1. São altamente especializadas, e
2. Tipicamente, são apreendidas em um processo profissional que implica a aquisição e compreensão de princípios bastante abstratos.



(MILES, 2003, p.12)

Atividades e Processos Intensivos em Conhecimento

- **Processos Intensivos em Conhecimento (KIP):**

São processos que incluem uma ou mais atividades intensivas em conhecimento (KIA), necessariamente tem pessoas envolvidas, precisam de criatividade, geralmente são complexos e difíceis de automatizar, e nem sempre são estruturados.



(ISIK *et.al*, 2012)

Quem desenvolve uma atividade/processo intensivo em conhecimento?

Trabalhadores do Conhecimento

- Um trabalhador do conhecimento, ou “*knowledge worker*”, baseia suas atividades em competências cognitivas para produzir um resultado intangível, sendo que o valor agregado desse produto depende do processamento de informação e criatividade, e consequentemente, da criação e comunicação de conhecimento.



(NORTH; GUELDERBERG, 2011)

EGC/UFSC: Nossa Abordagem à GC

Como posso identificar um processo intensivo em conhecimento?

(*) KIBP	Não-KIBP
Geralmente complexo	Simples ou complexo
Geralmente difícil de automatizar	Geralmente fácil de automatizar
Geralmente repetitivo	Altamente repetitivo
Previsível ou imprevisível	Altamente previsível
Precisa muita criatividade	Precisa pouca criatividade
Estruturado ou semiestruturado	Estruturado
Geralmente possui alto risco	Geralmente possui baixo risco

(*) Knowledge-Intensive Business Process

Adaptado de Isik *et.al*, 2012

Autores :

Wiig (1993)

Nonaka e Takeuchi (1995)

Davenport e Prusak (1998)

Chun Wei Choo (1998)

McElroy (1999)

North (2010)

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”

Conceitos de Nonaka e Takeuchi (1995)



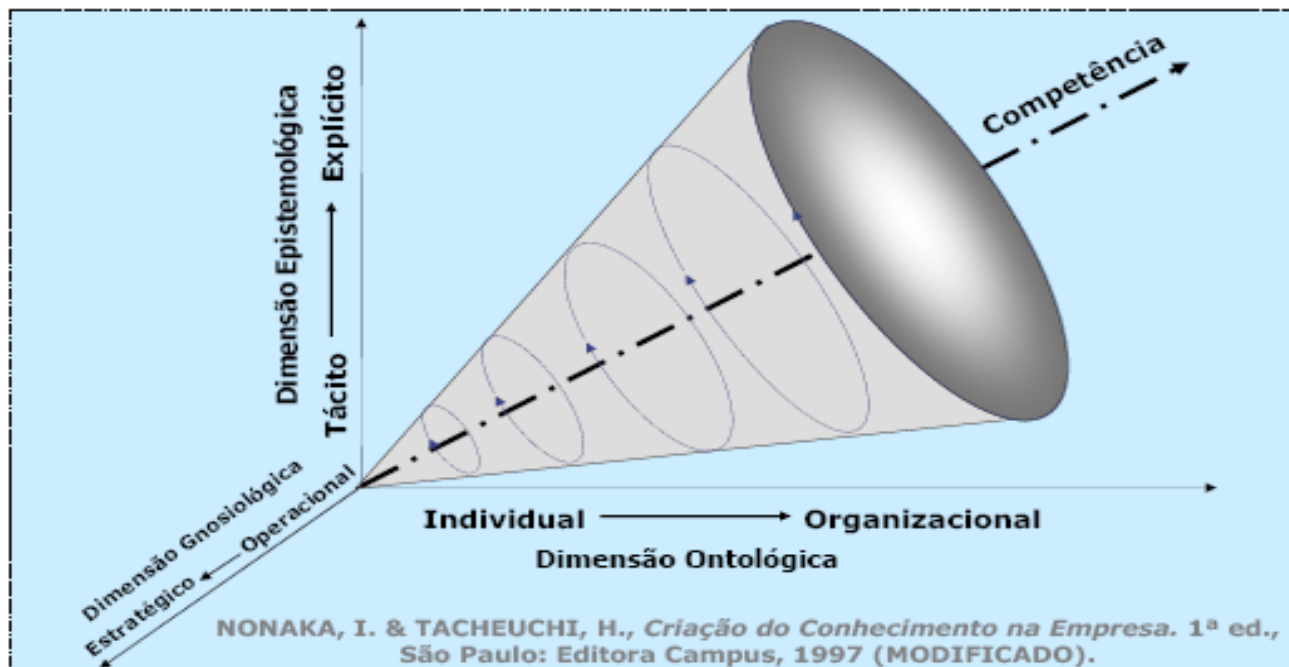
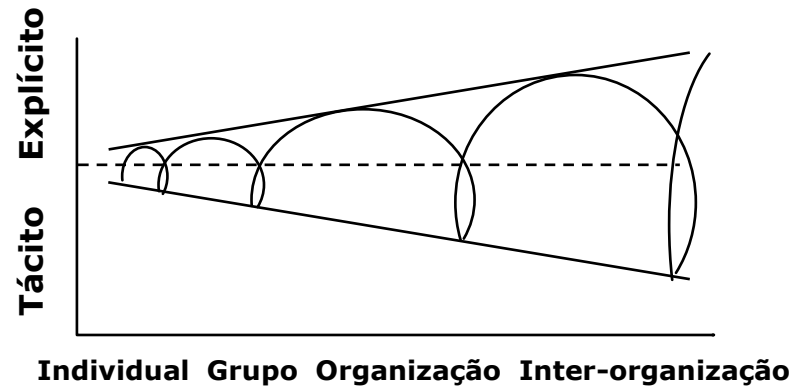
O foco é criação de conhecimento.
O conhecimento individual é traduzido em conhecimento organizacional por meio do fluxo do conhecimento tácito para explícito.



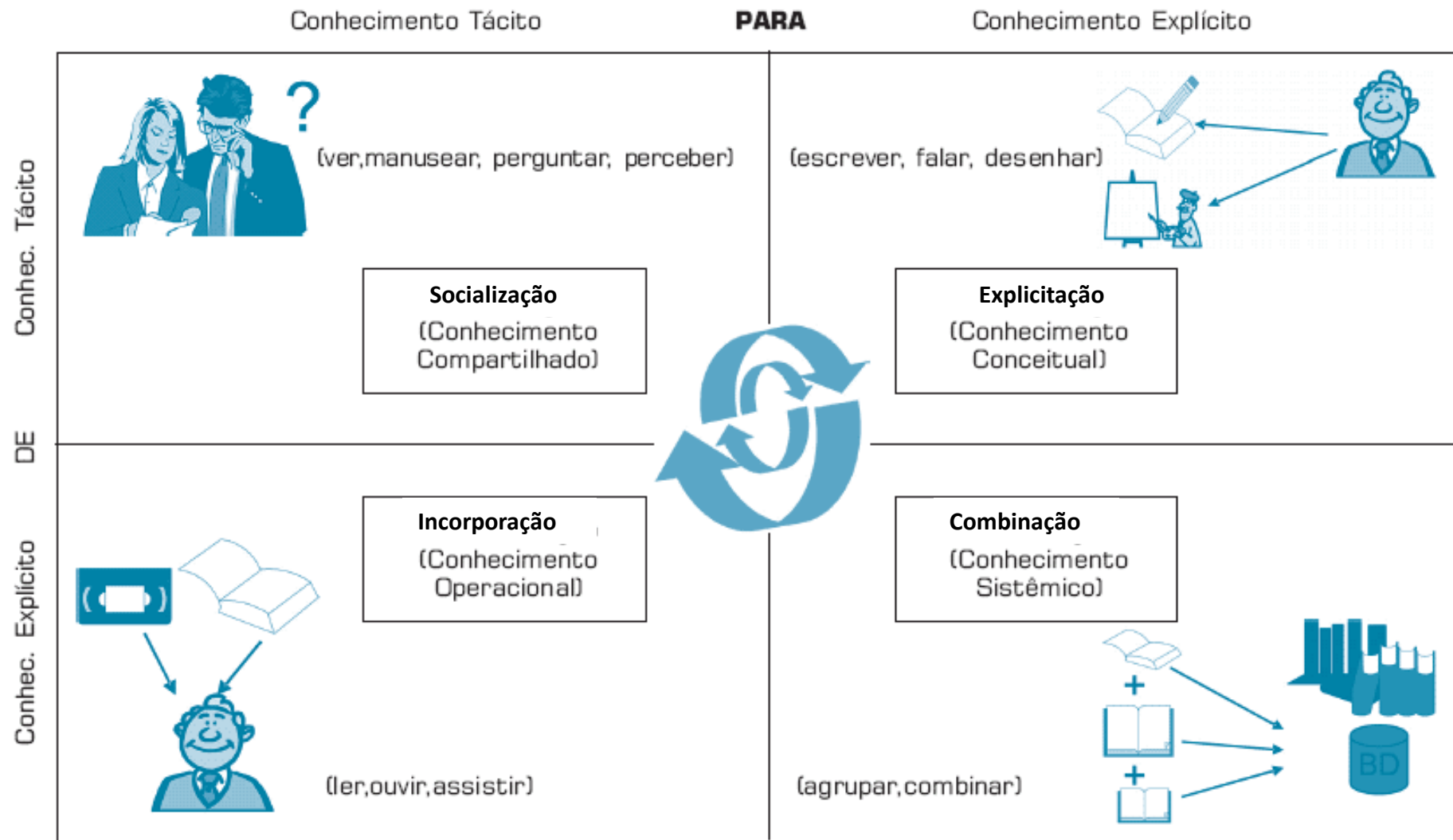
Essa tradução ocorre por meio de quatro modos de conversão do conhecimento: Socialização, Externalização, Combinação e Internalização.

.

Modelo de 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.

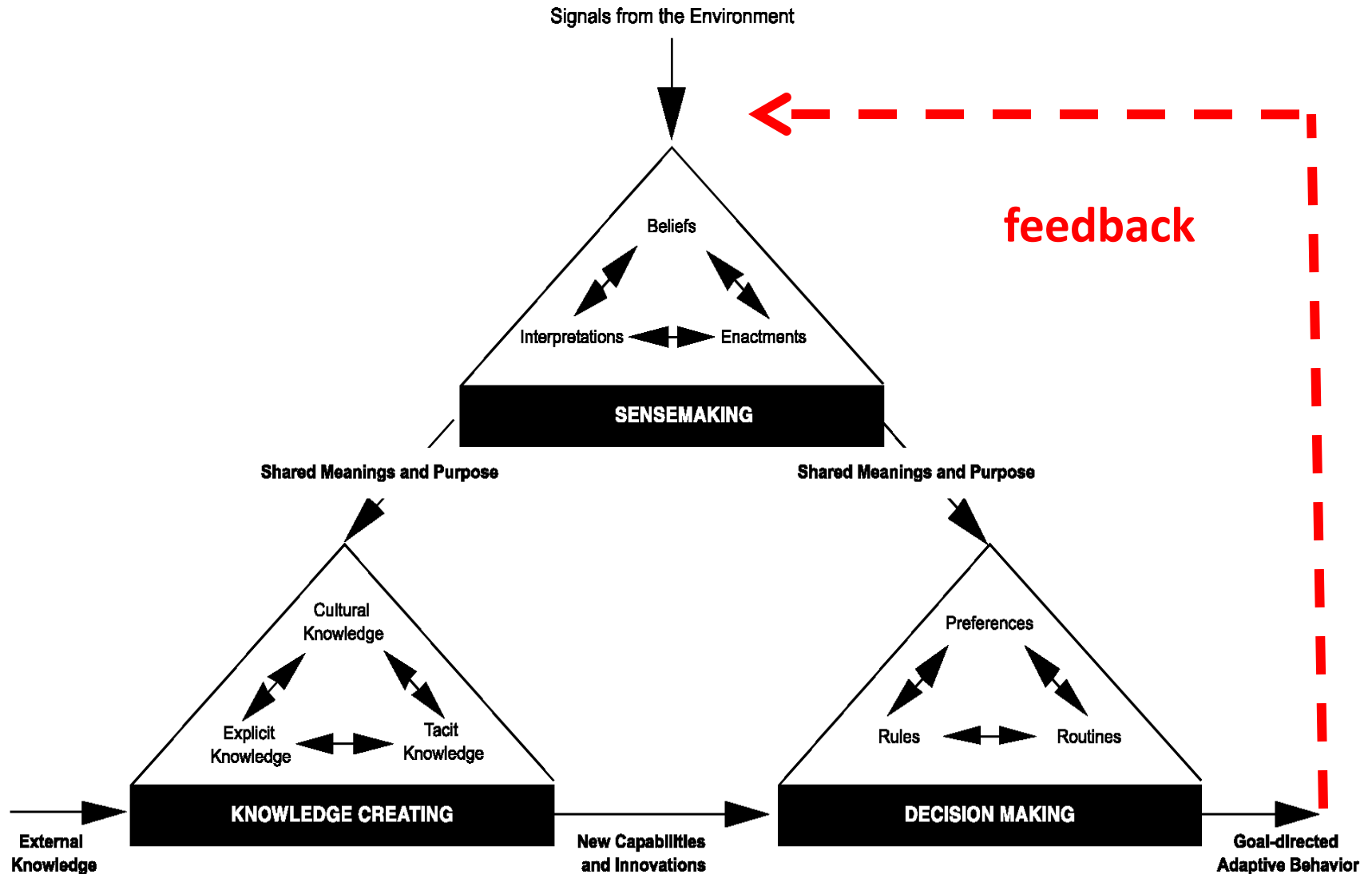
Conceito de Choo (1998)

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.

Modelo de Choo (1998)

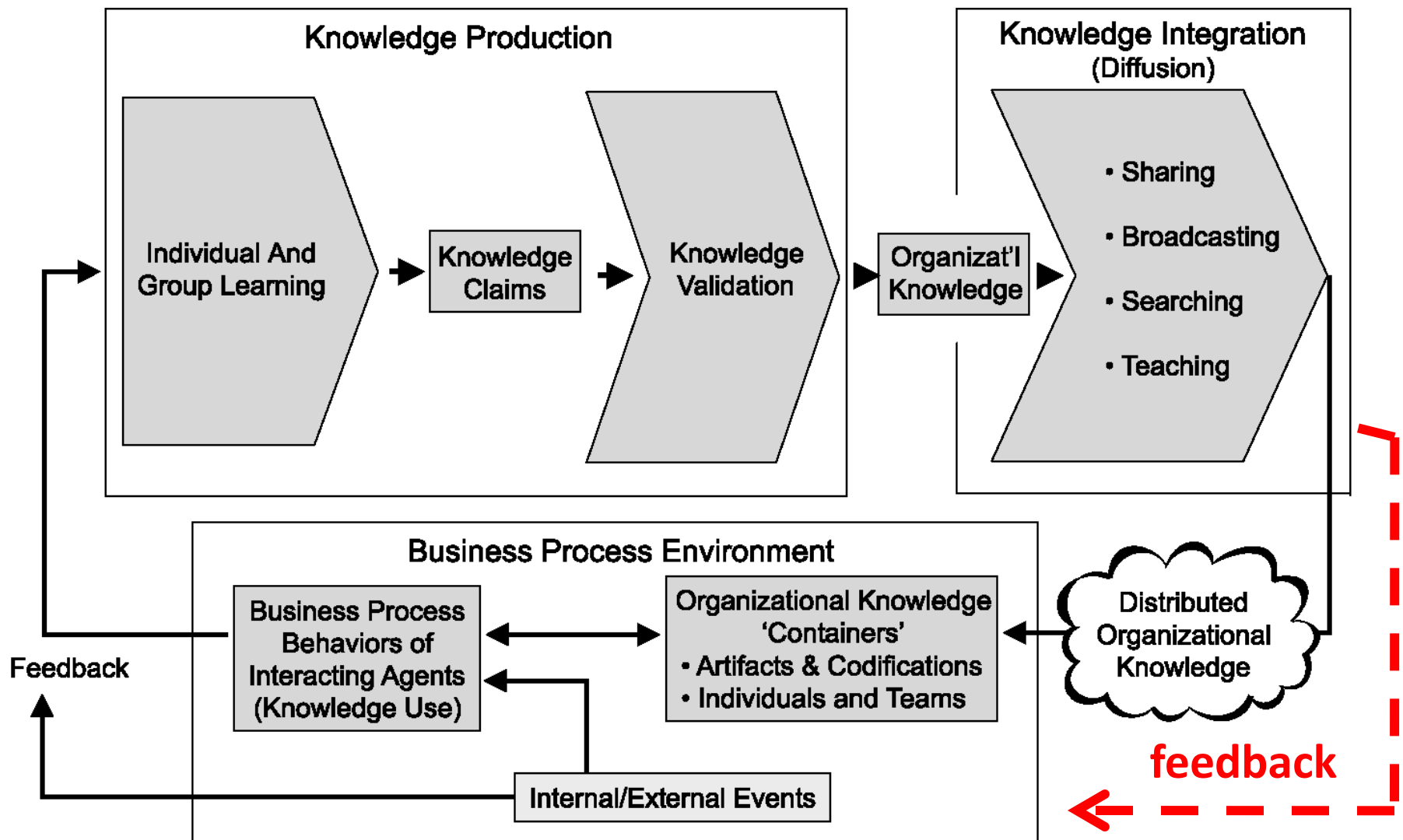


Conceitos de Firestone e McElroy (2004)



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.

Modelo de Firestone e McElroy (2004)





Klaus North é Professor Catedrático de Gestão Internacional de Empresas na Faculdade de Administração de Empresas da Universidade de Wiesbaden (Alemanha), consultor de organismos internacionais, de governos e importantes empresas nos temas de gestão de conhecimento, qualidade e inovação. Foi também Diretor Científico do Prêmio Alemão de Gestão do Conhecimento e Presidente fundador da Sociedade Alemã de Gestão do Conhecimento.

Formou-se como engenheiro mecânico e obteve seu doutorado em Engenharia Industrial e Ergonomia na Universidade Tecnológica de Darmstadt (Alemanha). Foi professor visitante do Colégio de Europa, em Bruxelas, e assessor do governo basco em políticas de qualidade. Foi ainda funcionário da Organização Internacional do Trabalho (OIT) na América Latina, na cidade de Lima, Peru, e na sede, em Genebra, sendo responsável pelos programas de gestão de empresas.

O Dr. North escreveu cinco livros, traduzidos em vários idiomas, e colaborou em revistas internacionais com vários artigos sobre administração de empresas e gestão do conhecimento. Este é o primeiro livro traduzido para o português.



Gestão do Conhecimento

Um Guia Crítico Rumo a Empresa Inteligente

A primeira vez que li este livro de Klaus North, foi um dia especial. Pela primeira vez em minha vida percebi que tinha um coelho desenhado na lua! Fiquei alegre e inquieto. Alegre, por me ver capaz de apreciar a beleza da lua cheia. Inquieto, por demorar 50 anos para ver uma coisa que sempre esteve na minha cara! Além do coelho na lua, o que mais não conseguimos ver?

Quase tudo o que realmente importa na nossa vida se enquadra na mesma categoria do coelho e do luar: são coisas intangíveis. O conhecimento, o tempo, a emoção, a marca, a motivação, os relacionamentos, a informação, o amor... Apesar disso continuamos a nos ocupar, em prioridade, das coisas menos importantes, das coisas, tangíveis. Não podemos achar estranho que vivamos angustiados...

Neste livro, Klaus North compartilha a sua grande experiência na prática de gestão de vários destes intangíveis essenciais para nossas vidas. Você pode viver sem ler este livro, mas, certamente, vai viver melhor depois de lê-lo.

Professor Marcos Cavalcanti
Coordenador do Crie/Coppe-UFRRJ



Gestão do Conhecimento Um Guia Crítico Rumo a Empresa Inteligente

Klaus North



Klaus North

Gestão do Conhecimento

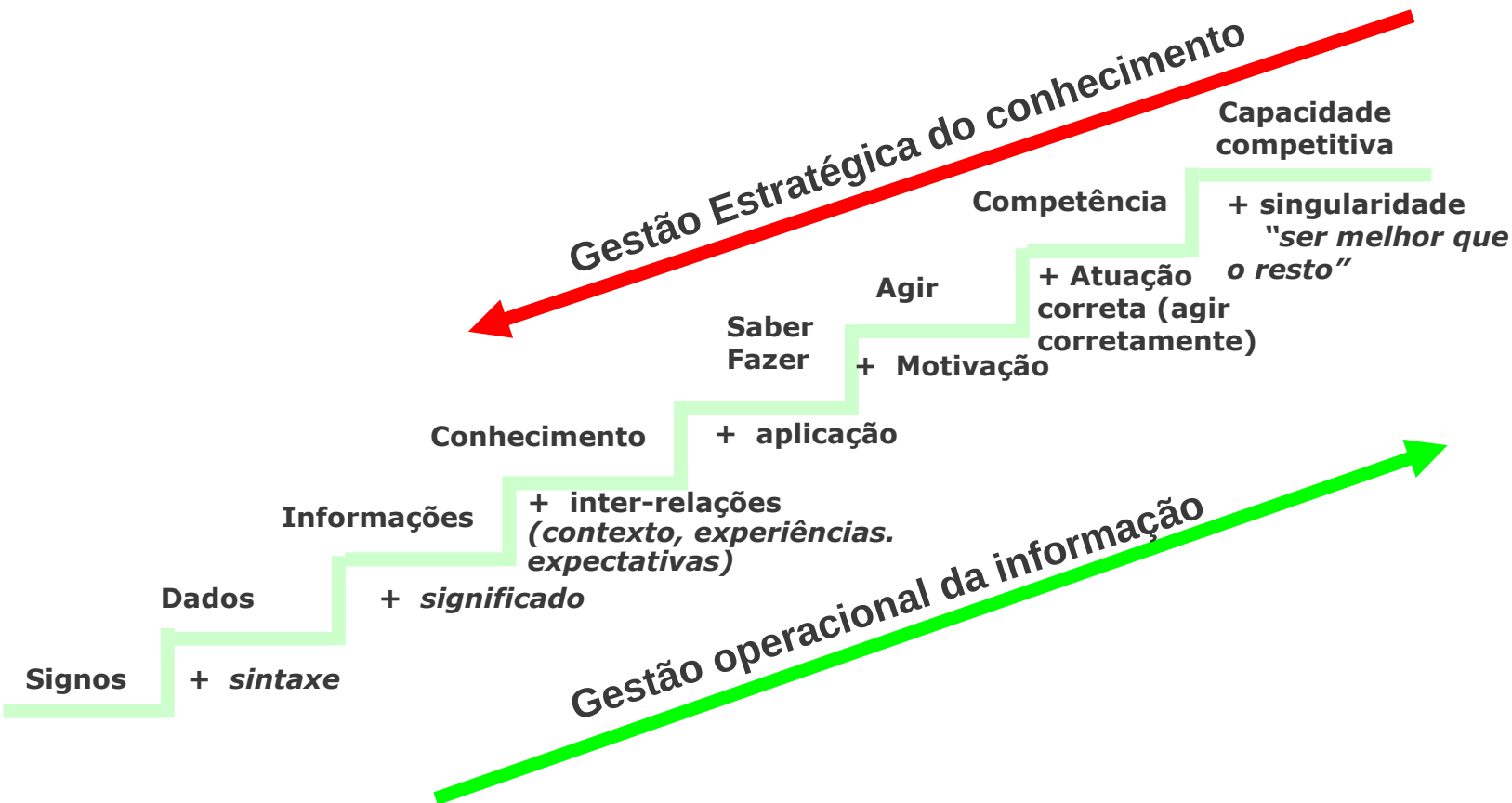
Um Guia Crítico Rumo a Empresa Inteligente



Este livro apresenta os aspectos mais importantes da gestão do conhecimento (GC) nas empresas e oferece uma metodologia prática de implementação da GC tanto nas pequenas e médias empresas (PMEs) como nas grandes.

No dia a dia das empresas assistimos muitas vezes a uma guerra entre os que *pensam* e os que *fazem*. Esta dicotomia é típica da sociedade industrial que está ficando para trás e precisa ser superada por todas as organizações que pretendem ter sucesso na sociedade do conhecimento. Os exemplos que ilustram a metodologia proposta permitem fazer a ligação entre a teoria e a prática e fazem deste livro um verdadeiro guia para a reflexão e a ação.

A Escada do Saber é a base para a empresa inteligente



North2010

Proposta de Definição do NGS para Gestão do Conhecimento:

“Gestão do Conhecimento é a capacidade de converter conhecimento tácito em conhecimento explícito, através dos processos de criação, codificação e disseminação, para atingir objetivos organizacionais”

Knowledge Management is the management of processes that govern the creation, dissemination, and utilization of knowledge by merging technologies, organizational structures and people to create the most effective learning, problem solving, and decision-making in an organization.

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.

- Definições e exemplos do Binômio (conhecimento explícito-implícito)
- Definição e exemplo do Binômio (intensivo em conhecimento)

1. Dentre as transformações em direção a era do conhecimento, comente a diferença entre economia da informação e economia do conhecimento.
2. Escolha 2 fatores causadores de transformações e descreva de que forma eles afetam diretamente as organizações e por que o conhecimento se torna fator de competitividade.
3. Explique com suas palavras de que forma as organizações podem entrar na era do conhecimento.
4. Além do conhecimento das pessoas, que outro fator deve ser considerado para gerar conhecimento nas organizações?
5. Cite um exemplo que ilustre as diferenças entre dados, informação e conhecimento.

