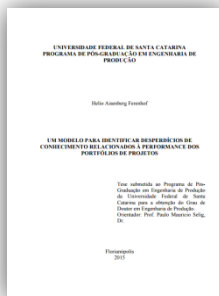


CONHECIMENTO VALOR & DESPERDÍCIO DESPERDÍCIOS DE CONHECIMENTO

Prof. Gregório Varvakis



Autor: Helio Ferenhof

- Um modelo para identificar desperdícios de conhecimento relacionados à performance dos portfólios de projetos

Conhecimento

A criação do conhecimento se constitui na principal fonte de competitividade de uma organização, este é o maior valor que uma organização possa ter!

Dada essa importância do conhecimento, que é inerente às pessoas que compõe uma organização, ele deve ser identificado, explicitado e socializado para compor o conhecimento organizacional. Caso não ocorra, este conhecimento poderá ser perdido, desperdiçado.

Valor & Desperdício

O valor está relacionado em como cada *stakeholder* percebe a recompensa em troca de sua respectiva contribuição, ou seja, o retorno financeiro, a utilidade, o benefício.

O desperdício está justamente na contramão do valor, em entregar um bem ou serviço que não atenda as necessidades dos *stakeholders* e/ou utilizar em demasia recursos relacionados à entrega desses bens ou serviços.

Desperdício Clássicos

Taiichi Ono (1988), executivo da Toyota, considerado o criador do *Toyota Production System (TPS)*, identificou em sua obra, sete categorias de desperdícios, sendo estas:

- 1) superprodução
- 2) inventário ou estoque
- 3) defeitos
- 4) processos desnecessários
- 5) espera
- 6) movimentação
- 7) transporte .

Desperdício de Conhecimento

Entende-se o desperdício de conhecimento para este trabalho qualquer falha no processo de conversão do conhecimento, mais conhecido como espiral do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997), composto pelas atividades de **socialização**, **externalização**, **combinação** e **internalização** do conhecimento, que se apresentam das seguintes formas:

- 1) Reinvenção,
- 2) Falta de disciplina,
- 3) Recursos humanos subutilizados,
- 4) Espalhar (*scatter*),
- 5) Transferência (*hand-off*),
- 6) *Wishful thinking*.

Desperdício de Conhecimento

1) Reinvenção – Desperdício ocasionado pela não reutilização de *design* de soluções, componentes, projetos, experiências e conhecimentos adquiridos, que aumentam as chances de sucesso pois já foram testados e homologados, assim como as experiências vividas ao longo da concepção: lições aprendidas.

A gestão do conhecimento prega a criação de um repositório ou base de conhecimento para armazenar as lições aprendidas de forma a poderem ser **socializadas, externalizadas, combinadas e internalizadas** por toda a organização indo de encontro com a reinvenção.

Desperdício de Conhecimento

2) Falta de disciplina - Abrange uma serie de fatores ligados a **clareza** de objetivos traçados ao sistema (processos, pessoas e tecnologia). Por ex. Metas, objetivos, regras, responsabilidades e direitos obscuros, falta de disciplina e indisponibilidade para cooperar.

3) Recursos humanos subutilizados – habilidades e competências subutilizadas. Papéis e responsabilidades limitados, desperdiçando conhecimento.

4) Espalhar (*scatter*) – ações que atrapalham a interação para o trabalho em equipe e impedem que o conhecimento se torne efetivo. Contendo as subcategorias:

- **Barreiras de comunicação e**
- **Ferramentas pobres.**

5) Transferência (*hand-off*) - conhecimento, responsabilidade, ação e *feedback* são separados dificultando uma decisão acertada e a oportunidade de fazê-la acontecer.

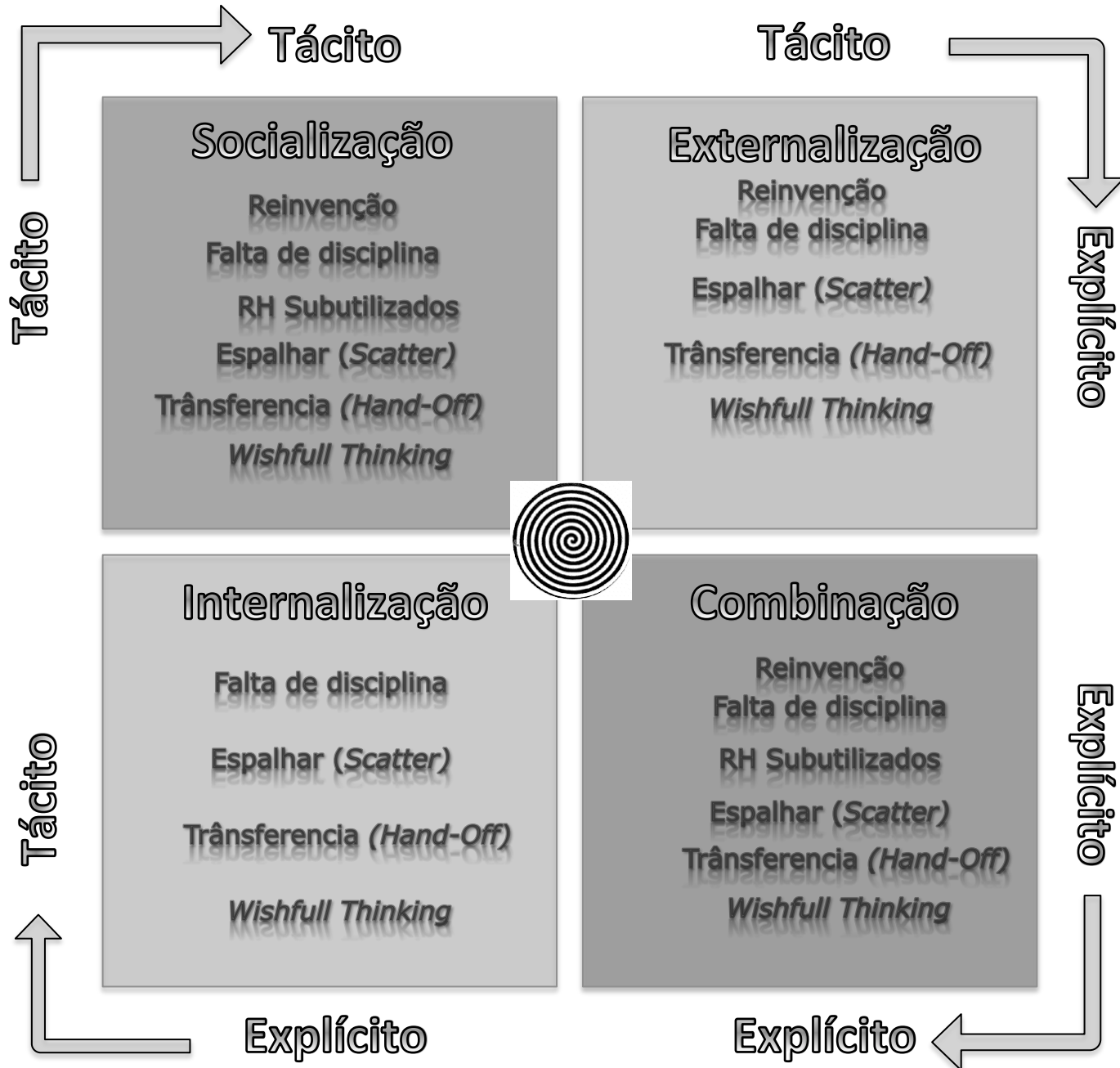
6) *WishfulThinking* – otimismo exagerado. Operar no escuro, tomando decisões sem dados. Contendo as subcategorias:

- **Testes com as especificações e**
- **Conhecimentos descartados.**

Os desperdícios de conhecimento podem ser representados em uma espiral que esta dissertação denominou de espiral do desperdício de conhecimento.

Fonte: O autor, dados de pesquisa.

Figura 2: Espiral do desperdício de conhecimento



Fonte: O autor, dados de pesquisa.

Sintomas de desperdícios

- 1) Retrabalho,
- 2) Constante busca por informações,
- 3) *Turnover* elevado,
- 4) Membros da equipe forçando mudanças,
- 5) Excesso de burocracia,
- 6) Constante divergências de opinião,
- 7) Solicitações de mudanças a todo o momento,
- 8) Falta de autonomia,
- 9) Falta de interesse e desmotivação de membros da equipe,
- 10) Displicência,
- 11) Atrasos,
- 12) Informações desatualizadas e,
- 13) Dificuldade de acesso à informação.

Dinâmica



- Por meio de *storytelling* (apresentação - 5 minutos), cada grupo deverá:
 - Selecionar 1 (uma) forma de desperdício de conhecimento
 - Reinvenção, Falta de disciplina, Recursos humanos subutilizados, Espalhar (scatter), Transferência (hand-off), Wishful thinking
 - Exemplificar com um caso (real ou fictício) um exemplo de desperdício de um conhecimento em uma organização;
 - Definir uma prática de gestão do conhecimento para minimizar o desperdício e quais os resultados obtidos.

Práticas de Gestão do Conhecimento

Práticas	
Assistência entre colegas	Modelos de maturidade de GC
Backup de funções entre colaboradores	Narrativas
Captura de ideias e de conhecimentos	Plano de Competências do trabalhador do conhecimento
Comunidades de prática	Revisão da aprendizagem
Encontros informais	Lições aprendidas
Espaços físicos de colaboração	Rodizio de funções entre colaboradores
Mapeamento de conhecimento	Taxonomias
Mestre/Aprendiz	Tormenta de ideias

Práticas com TI	
Bases de conhecimento	Localizador de especialistas
Biblioteca de documentos	Portal de Conhecimento
Ferramentas de busca avançada	Voz sobre IP
Clusters de conhecimento	
Busca avançada	
Espaços de colaboração virtuais	
Blogs	
Vídeo Compartilhado	