



UNIVERSIDADE FEDERAL
DE SANTA CATARINA



NGS
pesquisa e desenvolvimento

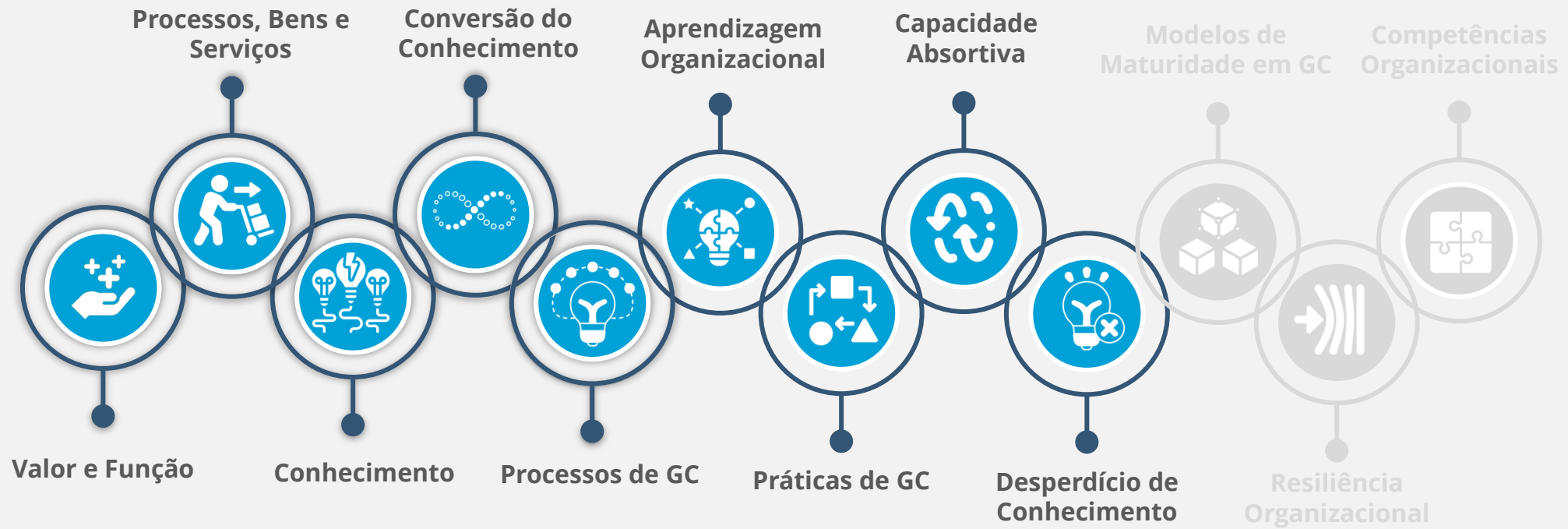
EGC5013 GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES

Desperdício de Conhecimento

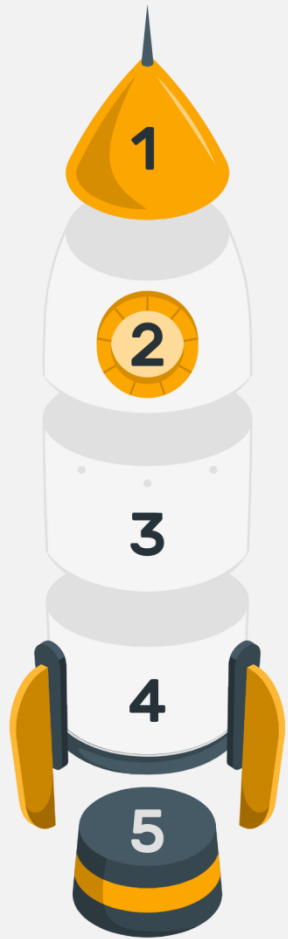
Professor Gregório Varvakis, Ph.D.



ONDE ESTAMOS?



AGENDA



Conhecimento

Valor e Desperdício

Tipos de desperdício: clássico e de conhecimento

Espiral do desperdício de conhecimento

Atividade em grupo

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 E DESPERDÍCIO

Valor

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.

Desperdício

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.

DESPERDÍCIOS 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:

- | | |
|------------------------------------|------------------------|
| 01 Superprodução | 05 Espera |
| 02 Inventário ou estoque | 06 Movimentação |
| 03 Defeitos | 07 Transporte |
| 04 Processos desnecessários | |

DESPERDÍCIO DE CONHECIMENTO

Entende-se o desperdício de conhecimento como 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:

01 Reinvenção

02 Falta de disciplina

03 Recursos humanos subutilizados

04 Espalhar (*scatter*)

05 Transferência (*hand-off*)

06 *Wishful thinking*

DESPERDÍCIO DE CONHECIMENTO

01 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 GC 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

02 Falta de disciplina

Abrange uma série de fatores ligados à **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.

03 Recursos humanos subutilizados

Habilidades e competências subutilizadas. Papéis e responsabilidades limitados, desperdiçando conhecimento.

DESPERDÍCIO DE CONHECIMENTO

04 Espalhar (*scatter*)

Ações que **atrapalham a interação** para o trabalho em equipe e impedem que o conhecimento se torne efetivo. Contém as subcategorias:

- Barreiras de comunicação;
- Ferramentas pobres.

05 Transferência (*hand-off*)

Conhecimento, responsabilidade, ação e feedback são separados dificultando uma decisão acertada e a oportunidade de fazê-la acontecer.

06 *Wishful thinking*

Otimismo exagerado. Operar no escuro, tomando decisões sem dados. Contém as subcategorias:

- Testes com as especificações;
- Conhecimentos descartados.

DESPERDÍCIO DE CONHECIMENTO

Os desperdícios de conhecimento podem ser representados em uma **espiral** que na dissertação o Hélio denominou de **Espiral do Desperdício de Conhecimento**.



tácito

explícito

socialização

externalização

Reinvenção;
Falta de disciplina;
Recursos humanos subutilizados;
Espalhar (*scatter*);
Transferência (*hand-off*);
Wishful thinking.

Reinvenção;
Falta de disciplina;
Espalhar (*scatter*);
Transferência (*hand-off*);
Wishful thinking.

internalização

combinação

Falta de disciplina;
Espalhar (*scatter*);
Transferência (*hand-off*);
Wishful thinking.

Reinvenção;
Falta de disciplina;
Recursos humanos subutilizados;
Espalhar (*scatter*);
Transferência (*hand-off*);
Wishful thinking.

tácito

explícito

tácito

explícito

tácito

explícito

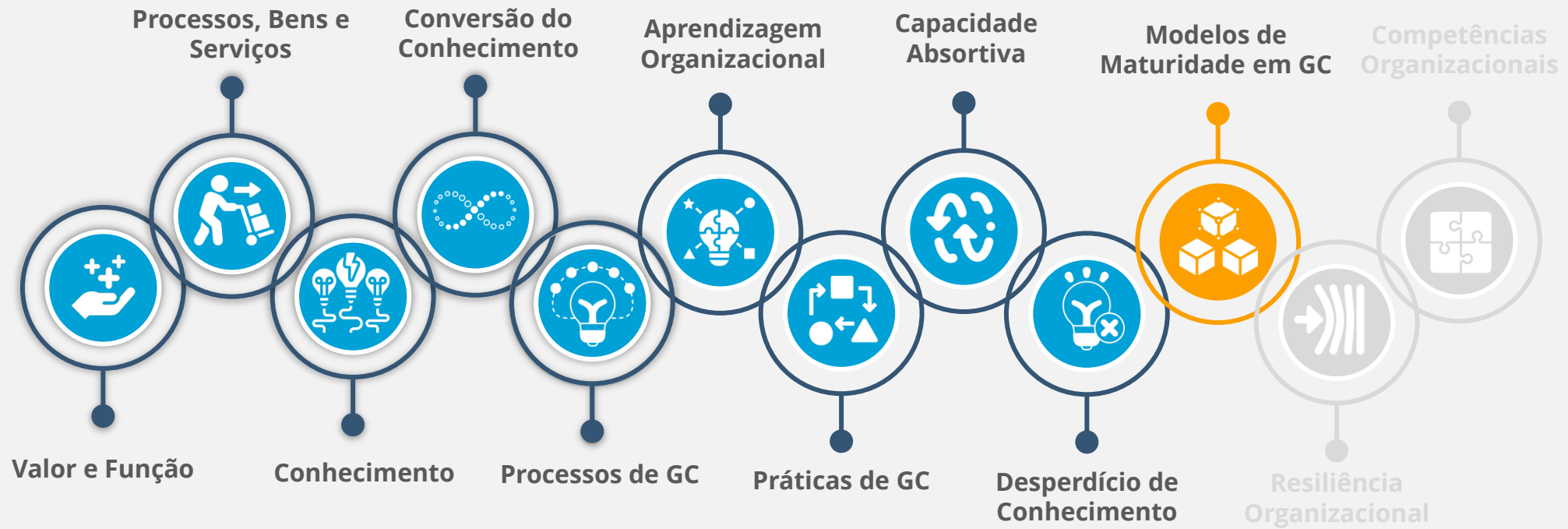
SINTOMAS DE DESPERDÍCIO DE CONHECIMENTO

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;
13. Dificuldade de acesso à informação.



PRÓXIMA AULA

Modelos de Maturidade em GC



EQUIPE **DOCENTE**



Professor Gregório Varvakis, Ph.D.

Engenheiro Mecânico
Universidade Federal de Santa Catarina
Departamento de Engenharia do Conhecimento



Doutoranda Natália Silvério

Engenheira Sanitarista e Ambiental
Universidade Federal de Santa Catarina
Departamento de Engenharia do Conhecimento



Doutorando Wánderon Cássio Oliveira Araújo

Bibliotecário | Universidade Federal do Ceará
Universidade Federal de Santa Catarina
Departamento de Ciência da Informação

COMO CITAR

VARVAKIS, Gregório. **Gestão do Conhecimento nas Organizações:**
Desperdício de Conhecimento. Florianópolis: EGC/NGS, 2022. 16 slides,
color.