

GESTÃO DO CONHECIMENTO

EM

ORGANIZAÇÕES CONTEMPORÂNEAS

Paulo Sérgio Fresneda

Pesquisador, EMBRAPA / MAPA

Professor, Universidade Católica de Brasília

Diretor de Relações com o Governo, SBGC

GC NAS ORGANIZAÇÕES CONTEMPORÂNEAS

REFLETIR NÃO FAZ MAL A NINGUÉM !!!

COMPUTER ASSOCIATES (CA), MULTINACIONAL DE SOFTWARE

- ✓ *Receitas anuais: US\$ 1,5 bilhão*
- ✓ *Filosofia de Operação:*
 - ✓ *“ Since all assets but one are commodities, and thus equally available to competitors, concentrate on the one asset that is unique: GOOD PEOPLE”*
 - ✓ *“ The single most valuable characteristic of good people is TRUSTWORTHINESS”*

Kestin, Twenty-First Century Management

**PESSOAS – CONFIANÇA:
ALICERCES DA ORGANIZAÇÃO BASEADA NO
CONHECIMENTO**

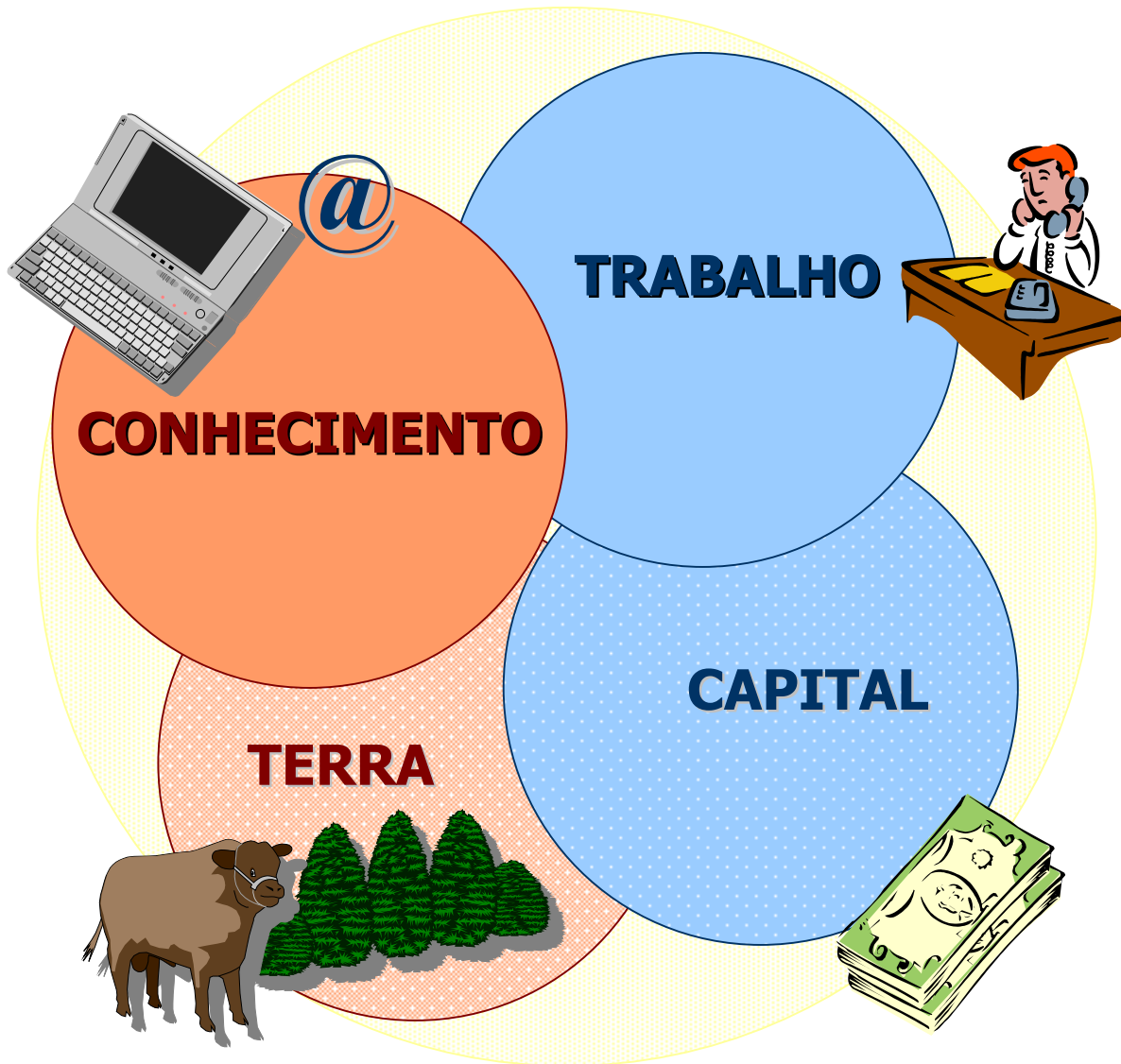
Agenda

- A Nova Economia
- O que é Conhecimento ?
- Tipos de Conhecimento
- O Que é Gestão do Conhecimento (GC)?
- Considerações Importantes sobre GC
- Bibliografia
- Troca de Idéias



GC NAS ORGANIZAÇÕES CONTEMPORÂNEAS

A NOVA ECONOMIA



Fatores de Produção da Economia

**Conhecimento:
55% da riqueza
mundial
(OCDE: 99)**

A NOVA ECONOMIA

- Na nova sociedade baseada no conhecimento, pela primeira vez:
 - as pessoas comuns não ganharão o pão de cada dia com o suor do rosto;
 - “trabalho honesto” não significará ter a mão calejada;
 - não haverá países pobres, haverá países ignorantes.

“The age of Social Transformation”, Peter Druker, 1994

- “Todos os homens, por natureza, desejam conhecimentos”

Aristóteles (384-322 BC)

A Nova Economia

- Sociedade Industrial \Rightarrow Sociedade Global do Conhecimento / Nova Economia
- Competitividade - depende do nível de educação da população e de sua capacidade de gerar e usar seus conhecimentos e inovações para o desenvolvimento sócio-econômico que de vantagens comparativas clássicas como mão-de-obra barata e recursos naturais

A NOVA ECONOMIA

Exclusão Tecnológica

8 Países

- 15% da População Global
- Fornecem quase todas as inovações tecnológicas existentes.

15 Países

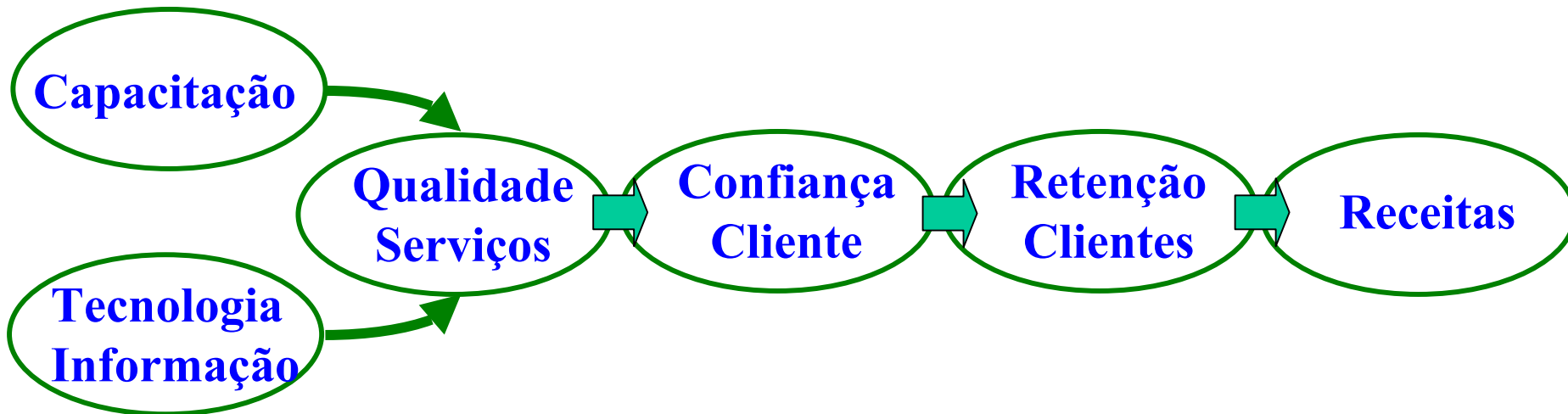
- 50% da População Global
- Aptos para adotar essas tecnologias na esfera da produção e consumo.

Demais Países

- Enredados em uma armadilha de pobreza.

A NOVA ECONOMIA

- **Ativos Intangíveis - nova fonte de valor da empresa**
 - **Ativos intangíveis não tem um impacto direto nos resultados financeiros - usualmente o impacto é de segunda ou terceira ordem**

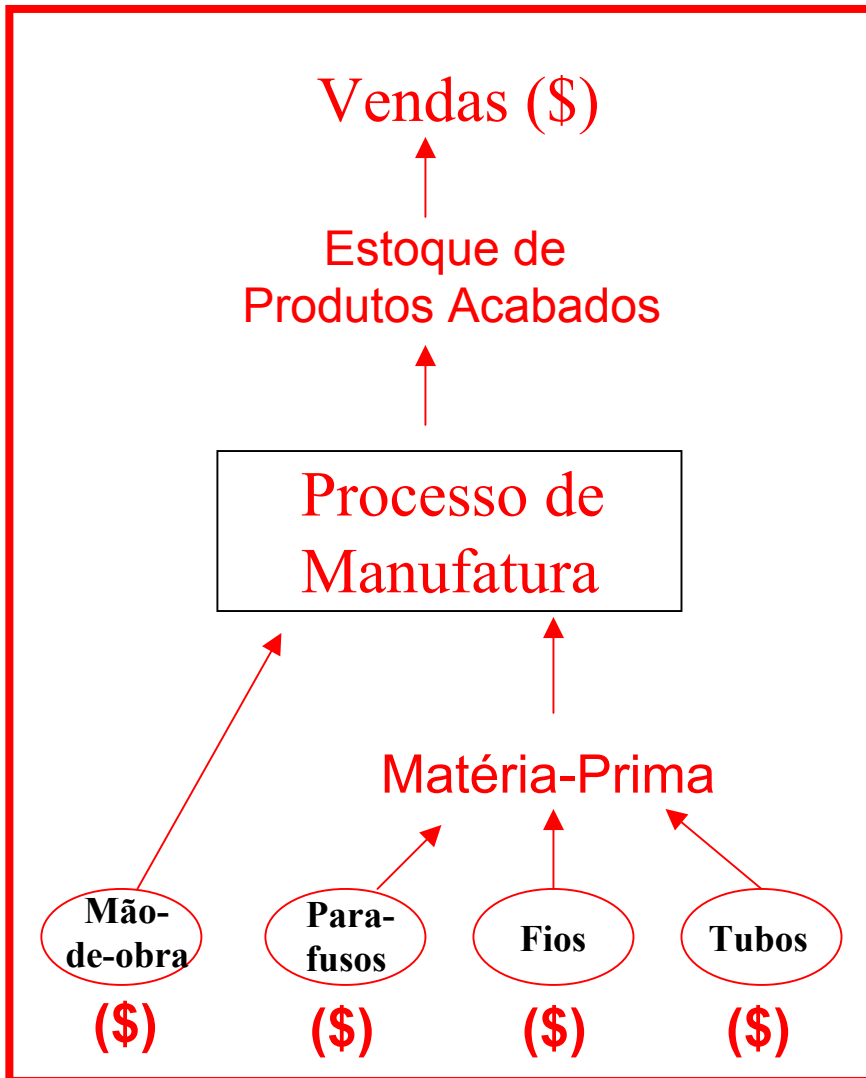


Ativos Intangíveis - Exemplos

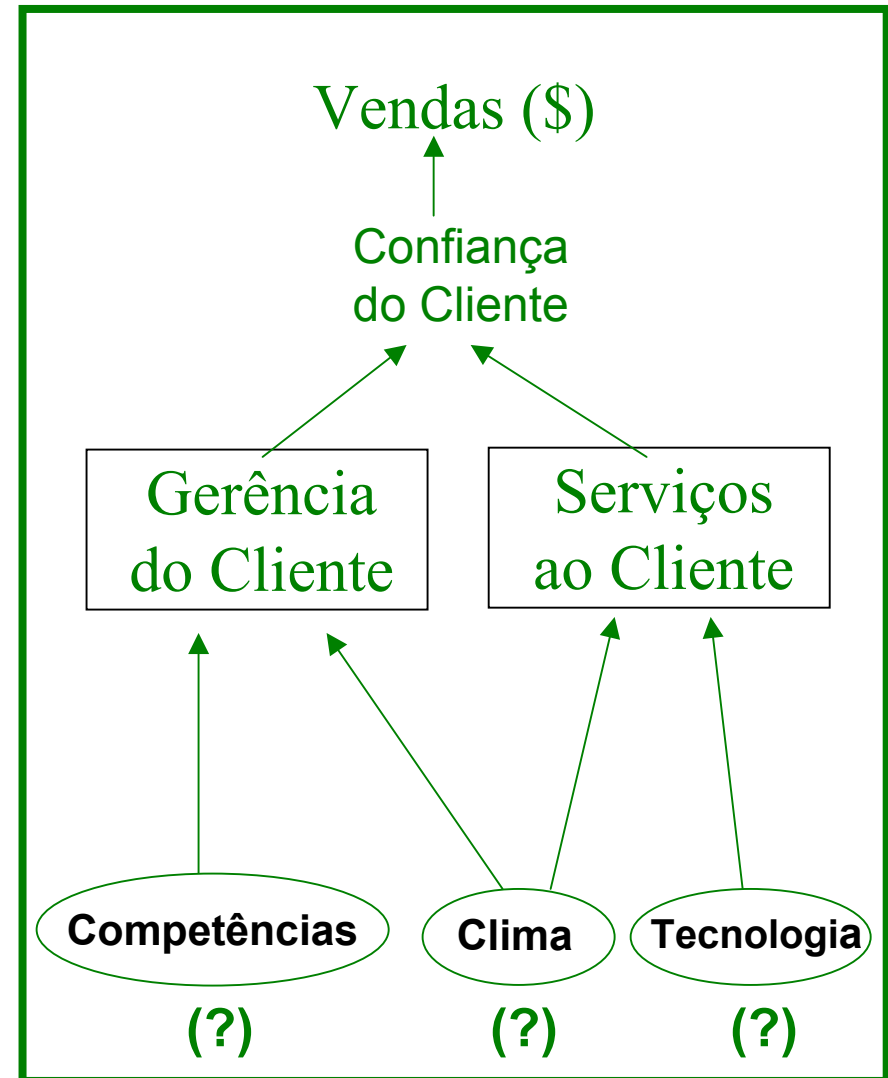
- ❑ ***Marca***
- ❑ ***Capital Humano***
 - Competências
 - Liderança
- ❑ ***Clima Organizacional***
 - Cultura
 - Alinhamento Estratégico
 - Integração
- ❑ ***Processos***
- ❑ ***Conhecimento / Informação***
 - Uso estratégico da Tecnologia da informação

GC NAS ORGANIZAÇÕES CONTEMPORÂNEAS

ECONOMIA INDUSTRIAL



ECONOMIA DO CONHECIMENTO



Formas Típicas das Organizações e seus Correspondentes Mecanismos de Coordenação

MERCADO	PREÇO
HIERARQUIA	AUTORIDADE
COMUNIDADE	CONFIANÇA

Paul S. Adler

Market, Hierarchy, and Trust: The Knowledge Economy and the Future of Capitalism

Agenda

- A Nova Economia
- O que é Conhecimento ?
- Tipos de Conhecimento
- O Que é Gestão do Conhecimento (GC)?
- Considerações Importantes sobre GC
- Bibliografia
- Troca de Idéias



PERGUNTAR NÃO OFENDE !!!

- *O QUE É CONHECIMENTO ?*
- *O QUE É GESTÃO DO CONHECIMENTO ?*
- *PARA QUE GESTÃO DO CONHECIMENTO ?*

O Que é Conhecimento?

- “A nova base da concorrência na sociedade pós-capitalista” (Peter Drucker)
- “O único recurso ilimitado, o ativo que aumenta com o uso” (Paul Romer)
- “Sábio é aquele que conhece coisas úteis” (Ésquilo, 2.300 ac)



O Que é Conhecimento?

- “Mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações.”
- “Tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais.”

Davenport e Prusak

O que é Conhecimento ?

- **Epistemologia Tradicional** : Conhecimento deve satisfazer as seguintes condições:
 - Individuo A tem o conhecimento P (proposição)
 - (1) P é verdadeiro
 - (2) A deve acreditar que P é verdadeiro; e,
 - (3) A crença de A de que P é verdadeiro deve ser justificável
- **CONHECIMENTO**: “Verifiable true knowledge”

O que é Conhecimento ?

- É definido como O QUE SABEMOS: conhecimento envolve os processos mentais de compreensão, entendimento e aprendizagem que são executados na mente e somente na mente, envolvendo interação com o mundo exterior à mente e interação com outros seres humanos.
- Sempre que desejamos expressar o que sabemos, nós somente podemos fazê-lo emitindo mensagens de um tipo ou outro: oral, escrita, gráfica, gestural ou mesmo por meio da “linguagem do corpo”

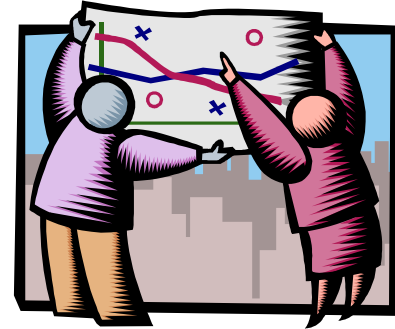
T. D. Wilson, The nonsense of Knowledge Management

Agenda

- A Nova Economia
- O que é Conhecimento ?
- **Tipos de Conhecimento**
- O Que é Gestão do Conhecimento (GC)?
- Considerações Importantes sobre GC
- Bibliografia
- Troca de Idéias



Tipos de Conhecimento



- Michael Polanyi, em 1966, categorizou em dois tipos:
 - **Explícito**: formal, pode ser documentado ou articulado em linguagem natural.
 - **Tácito**: informal, dependente da experiência pessoal de cada um. Envolve fatores intangíveis como crenças pessoais, perspectivas e valores. Difícil de ser documentado e compartilhado.

GC NAS ORGANIZAÇÕES CONTEMPORÂNEAS

OS QUATRO MODOS DE CONVERSÃO DO CONHECIMENTO

<i>PROCESSO</i>	<i>OPERAÇÃO</i>	<i>AMBIENTE</i>
SOCIALIZAÇÃO	Tácito → Tácito	Comunidade
EXTERNALIZAÇÃO	Tácito → Explícito	Memória
COMBINAÇÃO	Explícito → Explícito	Sistemas
INTERNALIZAÇÃO	Explícito → Tácito	Treinamento

Nonaka & Takeuchi

Agenda

- A Nova Economia
- O que é Conhecimento ?
- Tipos de Conhecimento
- O Que é Gestão do Conhecimento (GC)?
- Considerações Importantes sobre GC
- Bibliografia
- Troca de Idéias



O que é Gestão do Conhecimento (GC)?

- Processo pelo qual uma organização consciente e sistematicamente avalia, coleta, organiza, compartilha e realimenta seu acervo de conhecimentos para atingir seus objetivos organizacionais.
- Construção de uma conexão direta entre o acervo de conhecimentos corporativos e resultados empresariais positivos.

O que é Gestão do Conhecimento (GC)?

- “Ações sistemáticas para localizar, entender e usar conhecimentos para criar valor. Apoiar no fluxo de informações e conhecimentos para as pessoas certas, nos momentos certos, de forma a que se possa agir da maneira mais eficiente e eficaz.”

APQC - American Productivity & Quality Center (www.apqc.org)

- “Gestão do conhecimento é o conjunto de práticas que melhora a capacidade dos recursos humanos e aumenta sua habilidade para compartilhar o que sabem. A GC deve estar orientada para a melhoria da performance da empresa.”

Roger Burlton, Process Renewal Group

O que é Gestão do Conhecimento (GC)?

- “É um conjunto de processos sistemático, articulado e intencional, apoiado na geração, codificação, disseminação e apropriação do conhecimento que objetivam criar valor para a organização.”

Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento - SBGC

- “O Comitê Executivo do Governo Eletrônico no âmbito das políticas de governo eletrônico, compreende Gestão do Conhecimento como um conjunto de processos sistematizados, articulados e intencionais, capazes de incrementar a habilidade dos gestores públicos em criar, coletar, organizar, transferir e compartilhar informações e conhecimentos estratégicos que podem servir para a tomada de decisões, para a gestão de políticas públicas e para inclusão do cidadão como produtor de conhecimento coletivo”

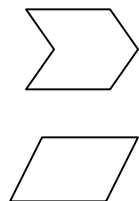
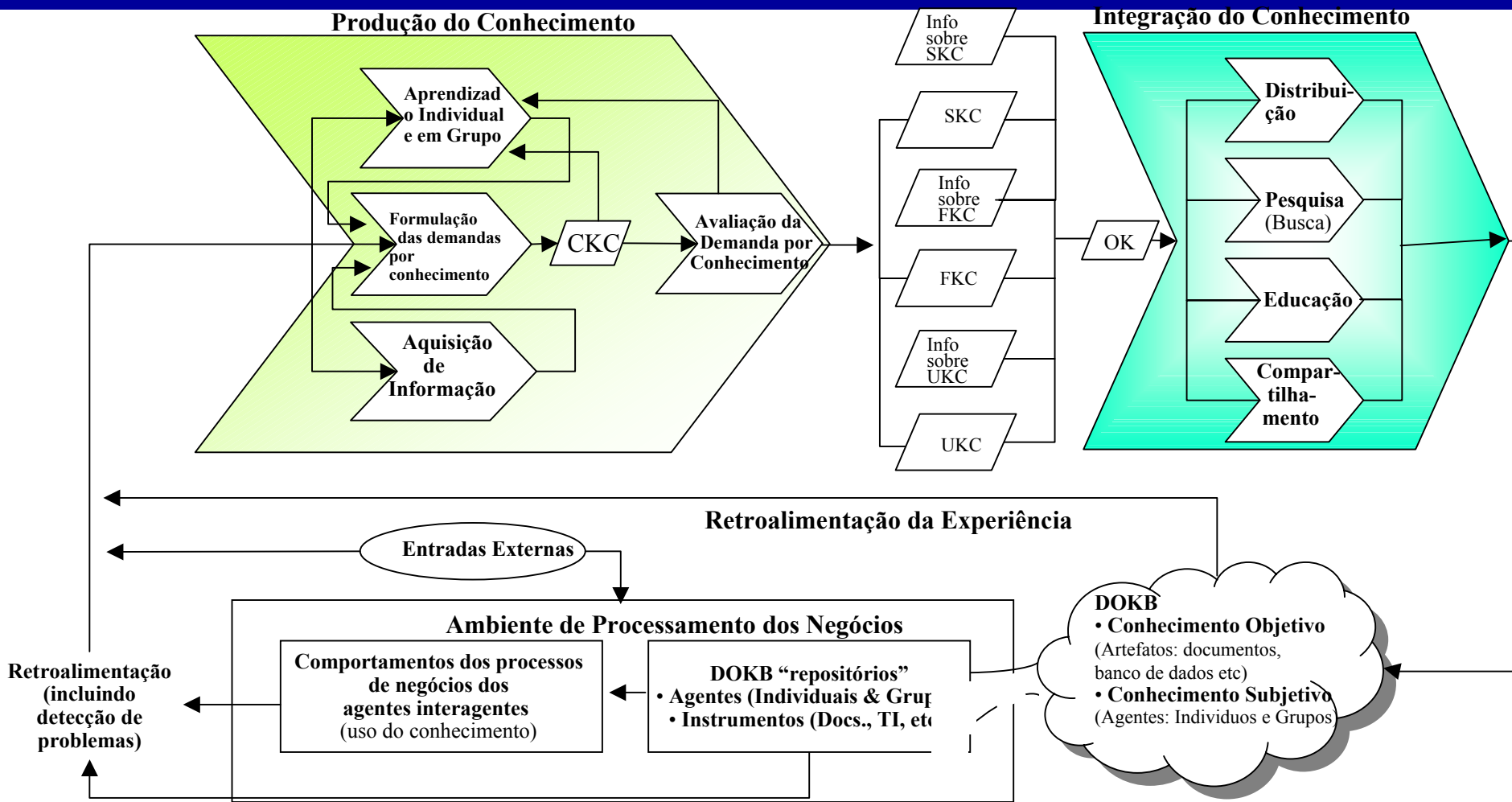
*Programa Governo Eletrônico
Comitê Técnico de Gestão do Conhecimento
e Informação Estratégica – CT-GCIE*

O que é Gestão do Conhecimento (GC)?

- Gestão do Conhecimento: é a atividade de gestão que procura melhorar o processamento do conhecimento.
- Processamento do Conhecimento: é o conjunto de processos sociais por meio dos quais as pessoas nas organizações criam e integram seus conhecimentos.

Mark W. McElroy
The New Knowledge Management:
Complexity, Learning and Sustainable Innovation

CICLO DE VIDA DO CONHECIMENTO / KLC (KMCI - McElroy & Firestone)



= **Processo do Conhecimento**

= **Repositórios do Conhecimento**

CKC = Solicitação de conhecimento codificada (Codified Knowledge Claim)

DOKB = Base distribuída de conhecimento organizacional (Distributed Organizational Knowledge Base)

FKC = Solicitação de conhecimento falsos (Falsified Knowledge Claim)

OK = Conhecimento organizacional (Organizational Knowledge)

SKC = Solicitação de conhecimento sobrevivente (Surviving Knowledge Claim)

UKC = Solicitação de conhecimento não-decida (Undecided Knowledge Claim)

GC NAS ORGANIZAÇÕES CONTEMPORÂNEAS

O que é Gestão do Conhecimento (GC)?



TECNOLOGIA

ORGANIZAÇÃO

Agenda

- A Nova Economia
- O que é Conhecimento ?
- Tipos de Conhecimento
- O Que é Gestão do Conhecimento (GC)?
- **Considerações Importantes sobre GC**
- Bibliografia
- Troca de Idéias



Considerações Importantes sobre GC

- **Motivações para implantar a GC**
- **Desafios para implantar a GC**
- **Fatores de Sucesso da GC**
- **Como iniciar a GC**
- **Algumas aplicações da GC**

TENHA SEMPRE EM MENTE

- Pano de fundo: em um projeto de Gestão do Conhecimento (GC) nunca se esquecer:
 - O Negócio e as Estratégias da Organização
 - GC é MEIO e não FIM
 - **Ser humano - Elemento Central da CG**
 - Trabalhador do Conhecimento
 - Novo paradigma – econômico, gestão etc.

Motivações para implantar a GC

- Estratégia Competitiva: Inovação -> diferenciação -> liderança
 - Criação de conhecimentos
- Saber o que fazer e o que **não** fazer
- Manter os conhecimentos adquiridos
- Geração de produtos e serviços cada vez mais complexos i.e., com maior conhecimento embutido
- Compartilhamento de Conhecimento
- Explicitação: conhecimento tácito -> explícito
- ***“As empresas NÃO sabem o que sabem”***

Desafios Para Implantar a GC

- Desafios organizacionais, culturais (2/3)
 - Incentivar cooperação, reconhecer contribuições
 - Criar e manter um contexto capacitante da GC na organização
- Desafios tecnológicos (1/3)
 - Infra-estrutura pronta ou disponível:
 - Redes corporativas, Ambientes Colaborativos, Repositórios de Conhecimento, Intranets, Páginas Amarelas
 - Delphi Group: só 12% das informações de uma organização está compartilhável

Fatores de sucesso da GC

- Vinculação clara e explícita com a estratégia da organização
- Apoio da alta gerência
- Cultura orientada ao conhecimento
 - Formação de redes sociais
 - Ética e confiança
- Infra-estrutura técnica e organizacional
 - Processos sistematizados de conhecimento
 - Redes de computadores
- Defensores e lideranças do conhecimento

Como iniciar a GC?

- Começar por onde o conhecimento tenha alto valor para a organização
- Comece com um projeto piloto focado
- Determine antecipadamente os resultados esperados
- Estabeleça indicadores de desempenho para as iniciativas de GC
- Trabalhe múltiplas frentes (tecnologia, organização, cultura)

Algumas Aplicações de GC

- Geração de produtos baseados em conhecimento
- Gestão de Pessoas por Competências
 - Mapeamento de competências humanas (Páginas Amarelas)
- Mapeamento de Conhecimentos
 - Repositórios
- CRM - Gestão do Relacionamento com o Cliente
 - Atendimento a clientes / help desk;
- Comunidades de Prática – Compartilhamento e Criação de conhecimentos
- Inteligência Competitiva

Agenda

- A Nova Economia
- O que é Conhecimento ?
- Tipos de Conhecimento
- O Que é Gestão do Conhecimento (GC)?
- Considerações Importantes sobre GC
- **Bibliografia**
- Troca de Idéias



GC - BIBLIOGRAFIA

- Nonaka, I., Takeuchi, H., *Criação de conhecimento na Empresa: Como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*, Editora Campus, Rio de Janeiro, 1997.
- Sveiby, K., *A nova riqueza das organizações: Gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento*, Editora Campus, Rio de Janeiro, 1998.
- Davenport, T.; Prusak, L., *Conhecimento empresarial: Como as organizações gerenciam seu capital intelectual*, Editora Campus, Rio de Janeiro, 1998.
- Stewart, T. A., *Capital intelectual: A nova vantagem competitiva das empresas*, Editora Campus, Rio de Janeiro, 1998
- Teixeira Filho, J., *Gerenciando conhecimento*, SENAC/RJ, Rio de Janeiro, 2000

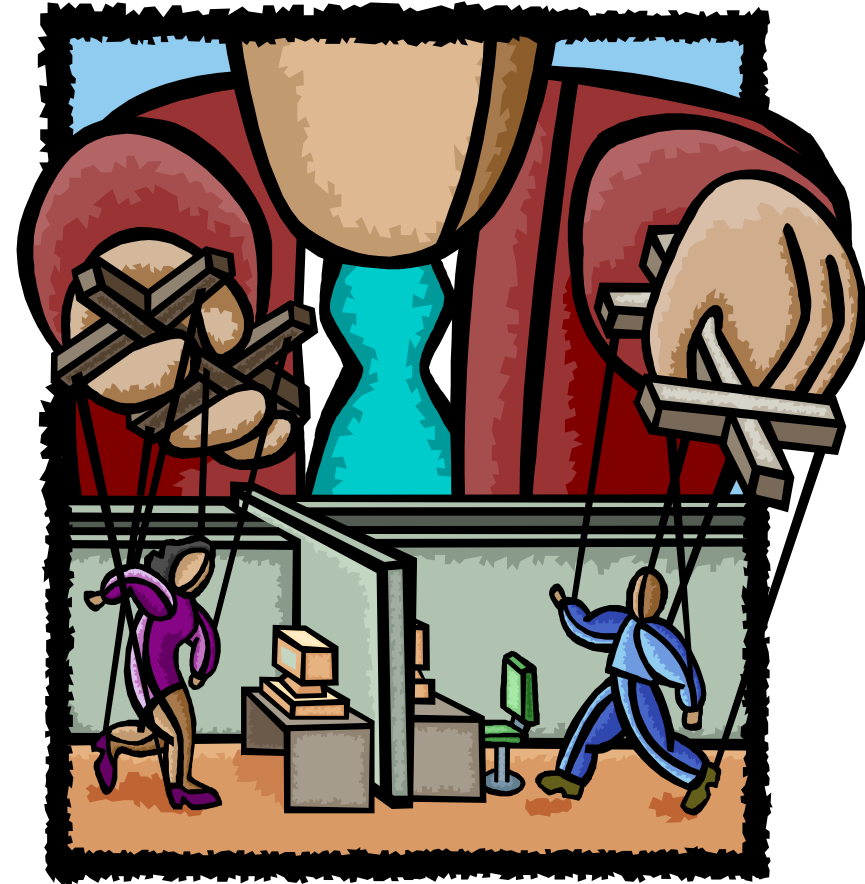
GC - BIBLIOGRAFIA

- Krogh, G.; Ichijo, K.; Nonaka, I., *Facilitando a criação de conhecimento: Reinventando a empresa com poder da inovação contínua*, Editora Campus, Rio de Janeiro, 2001
- McElroy, M. W., *The new knowledge management: complexity, learning and innovation*, Butterworth-Heinemann, 2003
- Allee, V., *The future of knowledge: Increasing prosperity through value networks*, Butterworth-Heinemann, 2003

CONFIANÇA NA NOVA ECONOMIA

In the knowledge economy, the most important work is conversation, and creating trust is the manager's most important job.

*Alan M. Webber,
What's so new about the New Economy*



Grande Gerador de Confiança: AMOR



- "O amor é um grande gerador de confiança. Quando amo busco múltiplas formas de 'tomar conta' do outro. Sinto o impulso de atuar de uma maneira muito diferente da que escolheria, se esse amor não existisse."

Rafael Echeverria

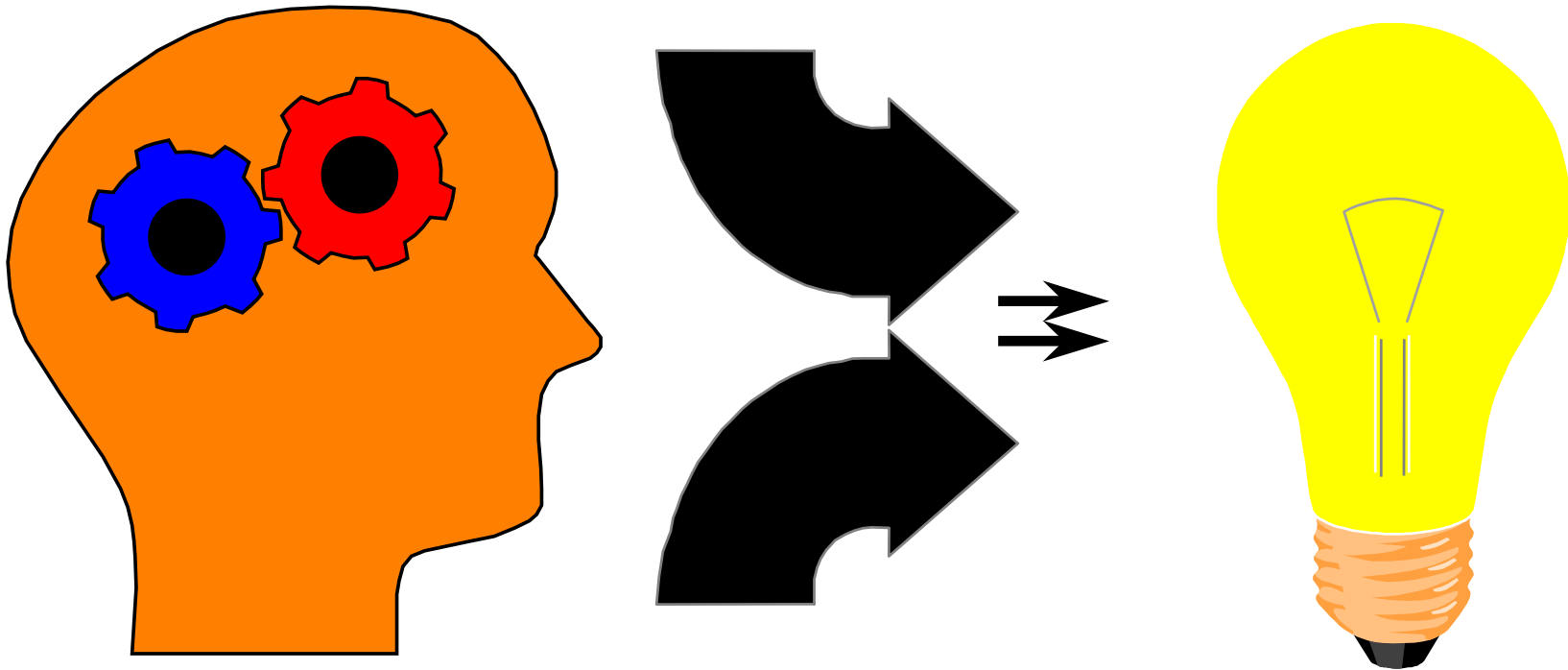
Agenda

- A Nova Economia
- O que é Conhecimento ?
- Tipos de Conhecimento
- O Que é Gestão do Conhecimento (GC)?
- Considerações Importantes sobre GC
- Bibliografia
- Troca de Idéias



GESTÃO DO CONHECIMENTO

TROCA DE IDÉIAS



Contexto Capacitante para a GC

- ✓ Krogh, Ichijo e Nonaka – Facilitando a Criação de Conhecimento, 2001
- ✓ “Para que o pessoal seja inovador e motivado, é preciso levar em conta as necessidades humanas. Alguém que se sintam bem e se ache admirado torna-se muito mais aberto a várias coisas do que quem sempre precisa se defender.”
Andreas Rihr, CEO, Phonak, Suíça
- ✓ A criação e manutenção de um Contexto Capacitante é fundamental para a GC ser implantada com sucesso nas organizações

Contexto Capacitante para a GC

- ✓ O que é um Contexto Capacitante:
 - ✓ É um espaço compartilhado que fomente novos relacionamentos
 - ✓ Um lugar onde se compartilha, se cria e se utiliza conhecimentos
 - ✓ Uma rede de interações
 - ✓ _O contexto pode ser: físico, virtual ou mental
 - ✓ Contexto Capacitante = BA
- ✓ A solicitude é elemento chave para a criação e manutenção do contexto capacitante da GC nas organizações.
- ✓ “A solicitude com outra pessoa, no sentido mais profundo, é ajudá-la a crescer e a realizar-se.”

Milton Mayeroff

Contexto Capacitante para a GC

- ✓ **As cinco dimensões da Solicitude são:**
 - ✓ **Confiança mútua**
 - ✓ **Empatia ativa**
 - ✓ **Acesso à ajuda**
 - ✓ **Leniência nos julgamentos**
 - ✓ **Coragem**

Contexto Capacitante para a GC

CONFIANÇA MÚTUA

- ✓ **Conceito de Confiança x**
- ✓ **A confiança no interlocutor compensa sob alguns aspectos o conhecimento de que se carece a respeito dele**
- ✓ **Confiança é algo recíproco. Só se aceita ajuda quando se acredita nas boas intenções de quem a oferece**
- ✓ **Para aumentar a confiança: comportamento coerente; promessas realizadas etc.**
- ✓ **A confiança lança as bases da solicitude**

Contexto Capacitante para a GC

EMPATIA ATIVA

- ✓ Empatia é a tentativa de por-se no lugar dos outros, de compreender a situação particular do outro, seus interesses, habilidades, sucessos, fracassos, oportunidades e problemas
- ✓ Empatia Ativa: significa procurar compreender os outros, de maneira proativa
- ✓ A Empatia Ativa possibilita a avaliação e compreensão das verdadeiras necessidades alheias.

Contexto Capacitante para a GC

ACESSO À AJUDA

- ✓ A empatia ativa prepara o terreno para comportamentos de ajuda – apoio real e tangível
- ✓ Quanto mais expertise se adquire, maior a responsabilidade em ajudar os outros
- ✓ A expertise deve gerar responsabilidade social e não apenas resultados práticos

Contexto Capacitante para a GC

LENIÊNCIA NO JULGAMENTO

- ✓ Como seres humanos, julgamos nossas experiências e ações, assim como as experiências e ações de nossos colegas de trabalho
- ✓ A criação de conhecimento envolve considerável volume de experimentação mental e linguística
- ✓ Os julgamentos rigorosos, às vezes, impedem a criação de conhecimento
 - ✓ Faça como o capitão do navio: Morda os lábios até que sangrem

Contexto Capacitante para a GC

CORAGEM

- ✓ Demonstrada pelos indivíduos – uns em relação aos outros:
 - ✓ (a) Admitir experimentação – individual e em grupo
 - ✓ (b) Bravura para submeter seus conceitos a um processo de julgamento intenso
 - ✓ (c) Manifestar opiniões ou proporcionar feedback como parte do processo de crescimento dos demais
 - ✓ *Feedback negativo* → é desgastante para quem provê
 - ✓ *Deve ser franco e construtivo*



Confiança

- Conceito
 - “Crença de que os resultados da ação intencional de outrem serão apropriados do nosso ponto de vista” (Misztal)
- Confiança surge devido a 4 fatores:
 - Crença nas boas intenções e preocupação com trocas pelos parceiros;
 - Crença na competência e capacidade dos parceiros;
 - Crença na confiabilidade dos parceiros;
 - Crença na “abertura” percebida dos parceiros
- Confiança e Cooperação: interação de mão dupla
 - Confiança “lubrifica” a cooperação e a cooperação gera mais confiança (Nahapiet & Ghoshal)



Formação de Redes Sociais

Verna Allee, The Future of Knowledge

- Definição de organização: “um sistema social complexo e adaptativo onde as pessoas sistematicamente cooperam para alcançar um propósito comum”
 - Observar que o social vem antes da estrutura
- O novo mundo das organizações em rede é todo baseado em relacionamentos
- ... o desafio básico de aprendizado é entender os princípios de redes e aplicá-los nas práticas de negócios, das redes de tecnologias às redes humanas e de negócios

Formação de Redes Sociais

Verna Allee, The Future of Knowledge

- O primeiro princípio de uma rede saudável é que os participantes busquem negociar seu auto-interesse levando em consideração a saúde dos demais níveis do sistema
- Nós estamos tomando ciência que conhecimento é um processo social que emerge e viaja via redes, comunidades e redes de conversações
- Trocas de conhecimentos são entremeadas de emoção em um grau muito maior do que nas trocas de bens e serviços



O que é Conhecimento ?

- **DADOS, INFORMAÇÃO & CONHECIMENTO**

Gonçalves, M., Os papéis do gerente e a qualidade da informação gerencial

- DADOS: “são símbolos aleatórios, medidos empiricamente, que representam quantidades, eventos, ações, entidades, etc..”
- INFORMAÇÃO: “são dados que foram processados de forma a terem significado para o seu receptor e que possuem valor real ou percebido relativamente a decisões atuais e futuras.”
 - Foco na utilidade para o receptor

O que é Conhecimento ?

- **DADOS, INFORMAÇÃO & CONHECIMENTO**
- **CONHECIMENTO:** “conhecer é o processo de compreender e internalizar as informações recebidas do ambiente, possivelmente combinando-as de forma a gerar mais conhecimento.”

“Merton, R.R., “The sociology of knowledge”
- **CONHECIMENTO:** O que orienta as pessoas no uso de dados e informações para fazer julgamento, tomar decisões ou realizar trabalho.
- **Relação:** Dados --> Informação --> Conhecimento
 - Dado e informação: representam **o que** é processado
 - Conhecimento: estabelece **como** se dará o processamento