

Gestão do conhecimento: definição conceitual, múltiplos usos e interpretações

CGEE
Dez 2002

Elisabeth Gomes
ANATEL/SBGC/CRIE
betgomes@crie.ufrj.br

O mundo não foi sempre assim...



Sociedade do Conhecimento - Fatos

“Palm top”: tem mais memória que toda a capacidade de memória existente em 1961!



Computadores: 8.000 x mais baratos que há 30 anos



Se o Mercedes classe A tivesse a mesma evolução:

- custaria U\$ 2
- andaria na velocidade do som
- 800 km com 1l de gasolina

Sociedade do Conhecimento - Fatos

Sigatoga amarela x banana pioneira

- Mesmo sabor
- 20% maior
- frutos 3 meses antes

1 hectare produz 70% mais

Embrapa



Lata de alumínio

Hoje:

- 80% mais finas
- menos energia
- menos matéria prima
- 80% tecnologia, 20% metal...

Sociedade do Conhecimento - Fatos

Homem mais rico do mundo: Bill Gates (Microsoft)

2º homem mais rico do mundo: Sam Walton (Wal-Mart)

Netscape: cotada U\$ 3 bi no lançamento contra faturamento de U\$ 17 mi

O que está acontecendo ????

Sociedade do Conhecimento - Fatos

“Conhecimento gera 55% da riqueza mundial !”

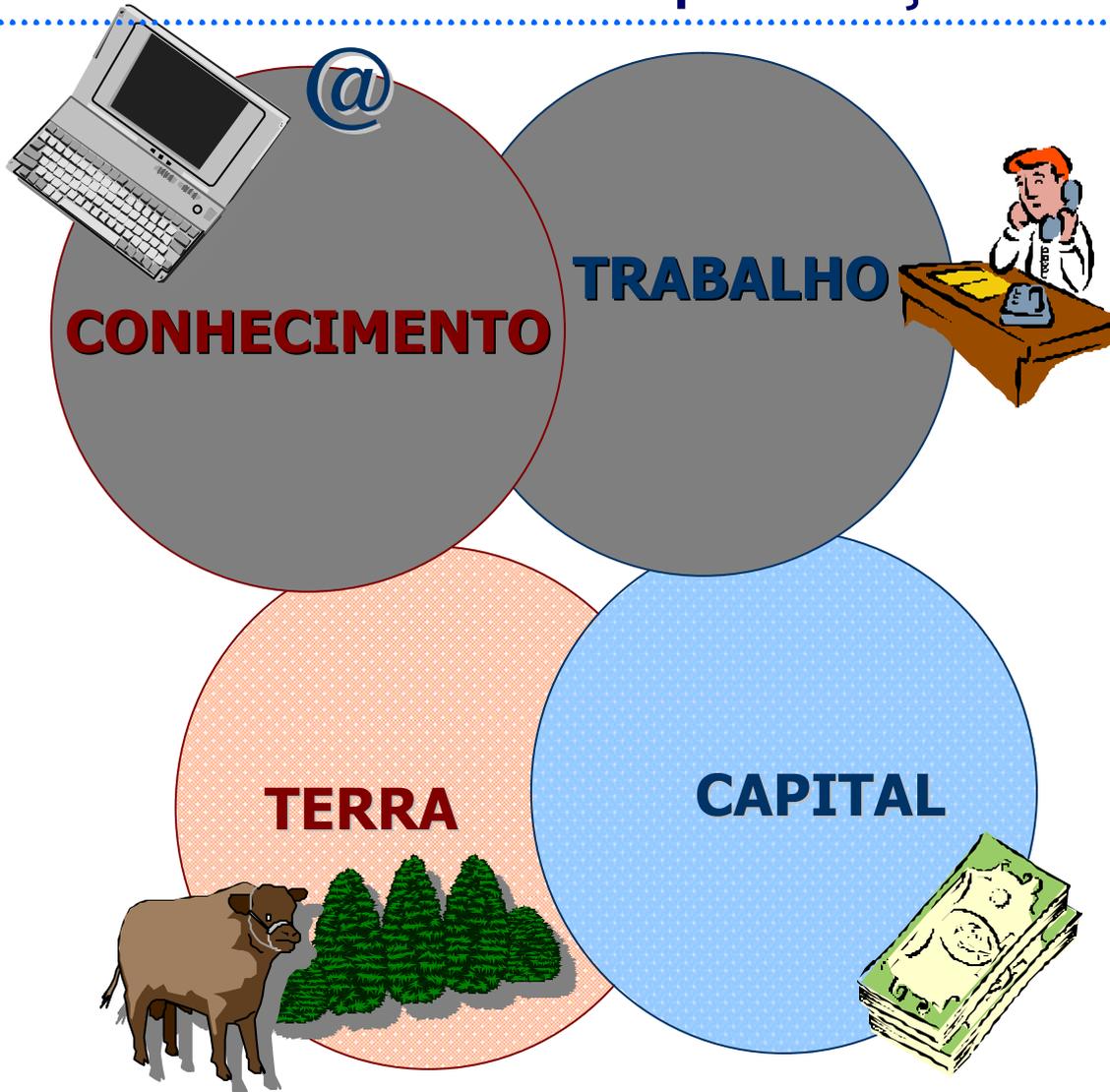
OECD



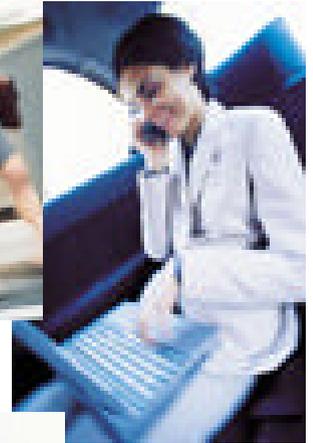
“Os grandes ganhos de produtividade, daqui para frente, advirão das melhorias na gestão do conhecimento”

Peter Drucker

Conhecimento: o principal fator de produção do século XXI



Novas Indústrias



Novas Empresas



Nova Economia



Como funciona a economia do conhecimento??

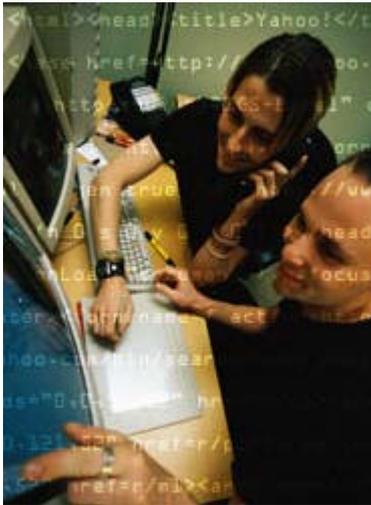
Podemos afirmar que a economia do conhecimento segue uma nova lógica econômica. O conhecimento difere radicalmente de todas as outras *commodities*, porque não segue a teoria da escassez. Ao contrário, segue a **teoria da abundância**.

Se vendemos alguma coisa, por exemplo, um livro, não o possuímos mais.

Com o conhecimento é diferente. Por quê?

Como funciona a economia do conhecimento??

Quanto mais eu compartilho, mais eu tenho...



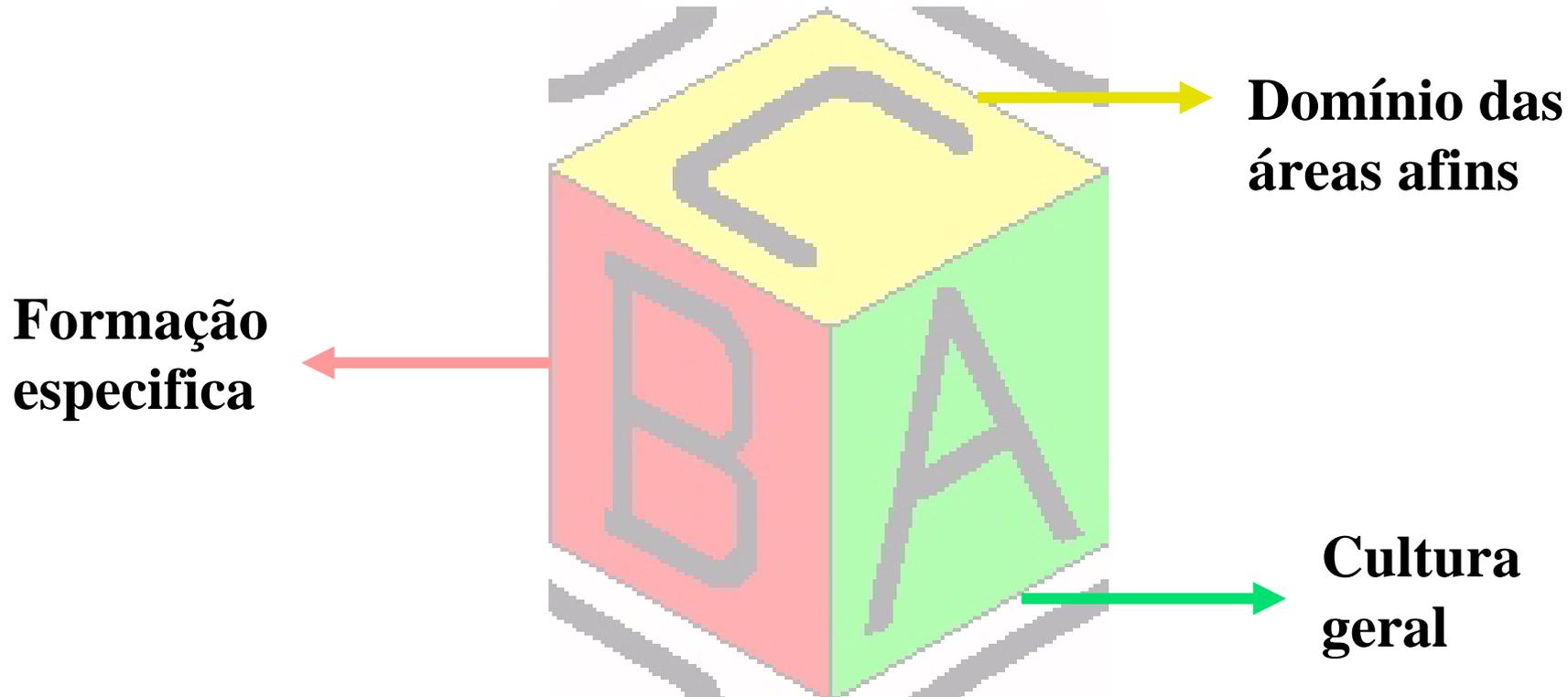
Quanto mais usarem, maior o valor...

Economia na Sociedade do Conhecimento

	Economia Industrial	Economia do Conhecimento
Produção	Escala	Flexível
Pessoas	Especialista	Polivalente
Tempo	Longo prazo	Tempo real
Massa	Tangível	Intangível

Generalistas e Especialistas = Dois em Um

Generalista



Quem é o trabalhador do conhecimento?

Características	Trabalhador Tradicional	Trabalhador do Conhecimento
principal tarefa	fazer	pensar
principais habilidades	físicas	mentais
processo de trabalho	linear	não-linear
resultado do trabalho	produto	informação
conhecimento utilizado	aplicado	criado

A produtividade do trabalhador do conhecimento

O grande desafio não é mais tornar produtivo o trabalho manual, mas sim o trabalhador do conhecimento.

Segundo Drucker, eles estão se tornando rapidamente o maior grupo isolado da força de trabalho do mundo.

A produtividade do trabalhador do conhecimento - fatores

Trabalhador Tradicional

Como deve ser feito o trabalho?

Sem autonomia

Sem inovação

quantidade
custo

Trabalhador do Conhecimento

Qual é a tarefa?

Gerenciar a si mesmos - autonomia

Inovador

qualidade
valor

Não se “gerencia” pessoas

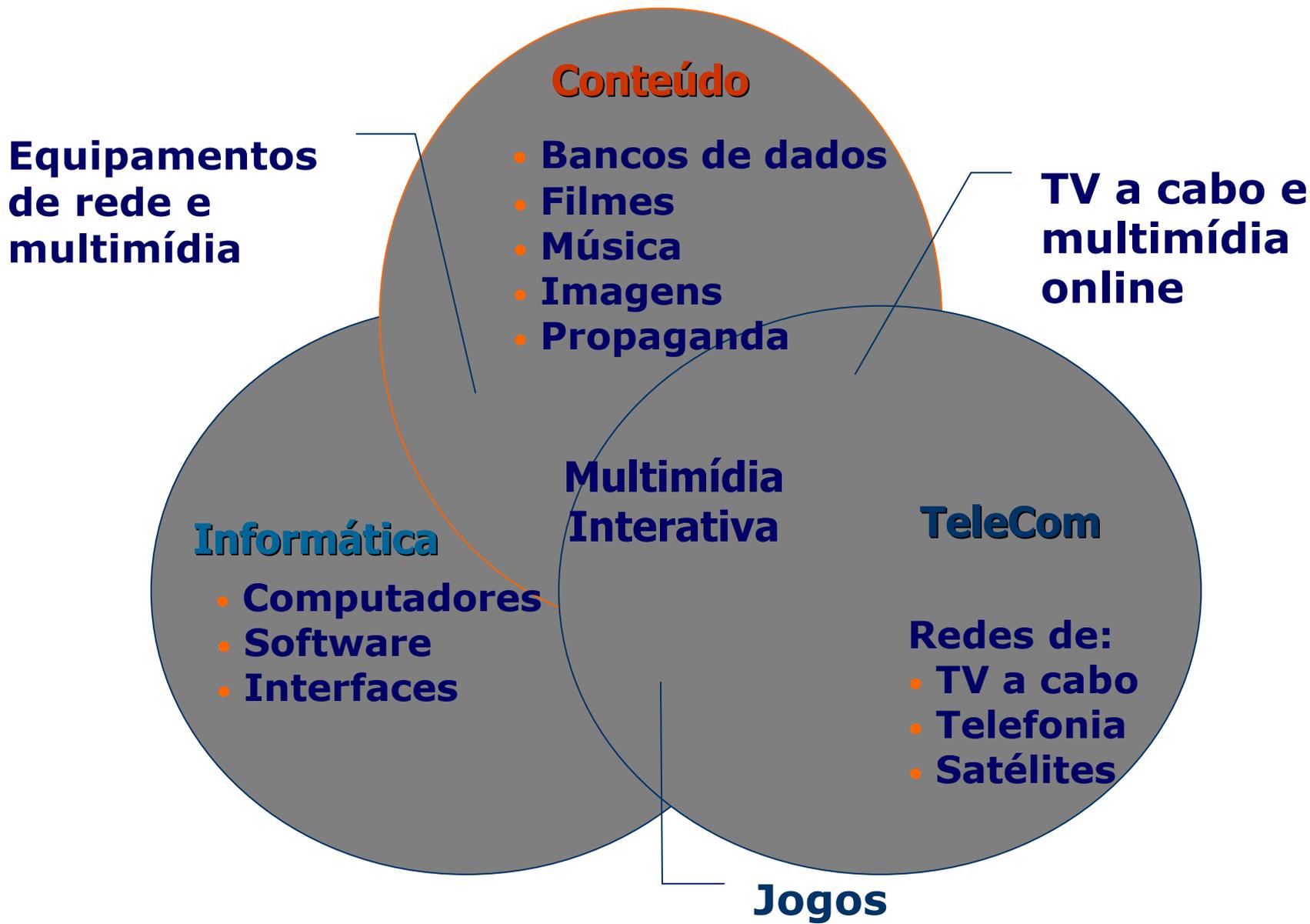
A tarefa é liderar pessoas

A meta é tornar produtivos as forças e o conhecimento específicos de cada pessoa.

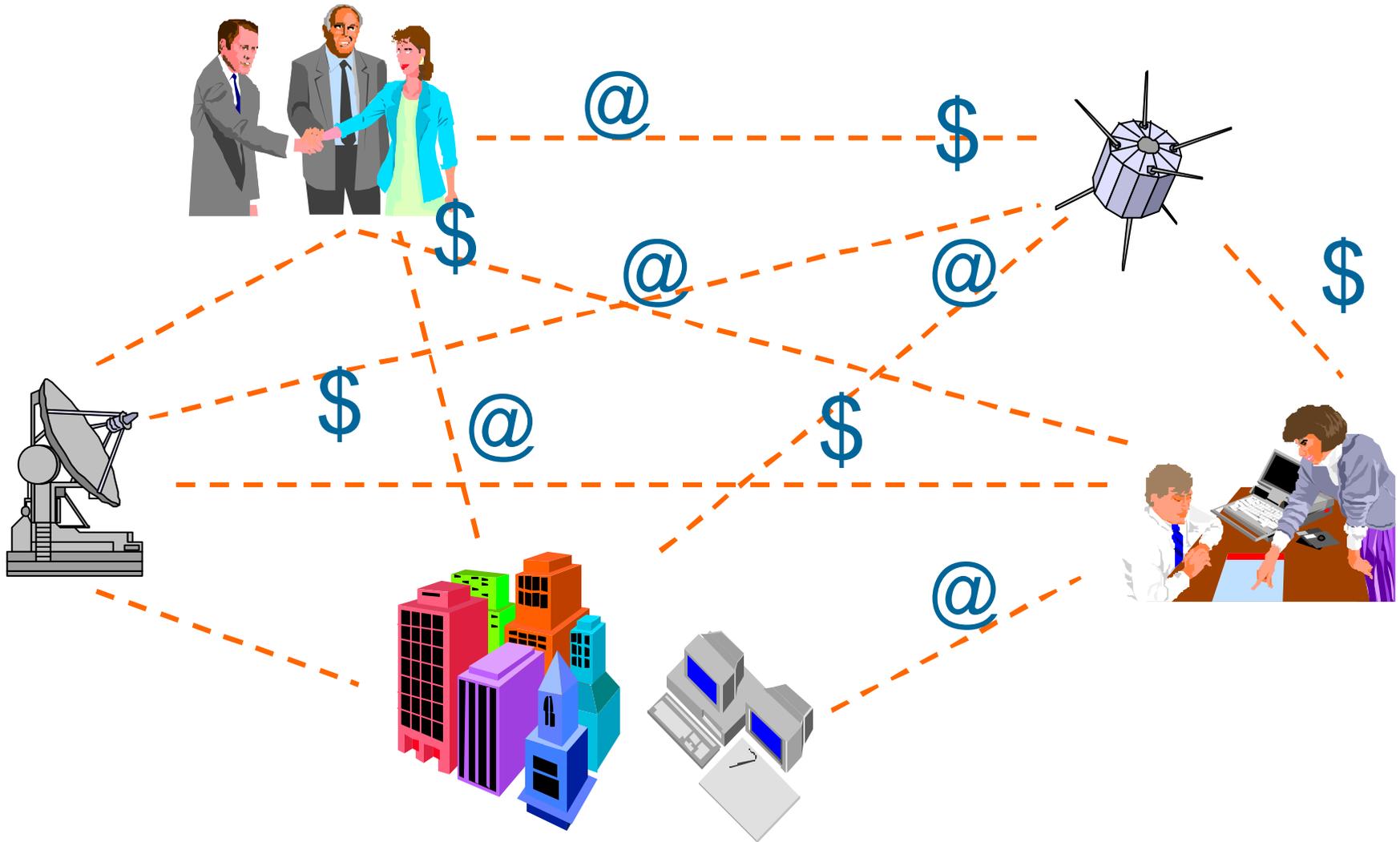
Economia na Sociedade do Conhecimento

	Economia Industrial	Economia do Conhecimento
Produção	Escala	Flexível
Pessoas	Especialista	Polivalente
Tempo	Longo prazo	Tempo real
Massa	Tangível	Intangível

nova indústria



novas empresas



...para a qual as pessoas e as TICs são vitais!

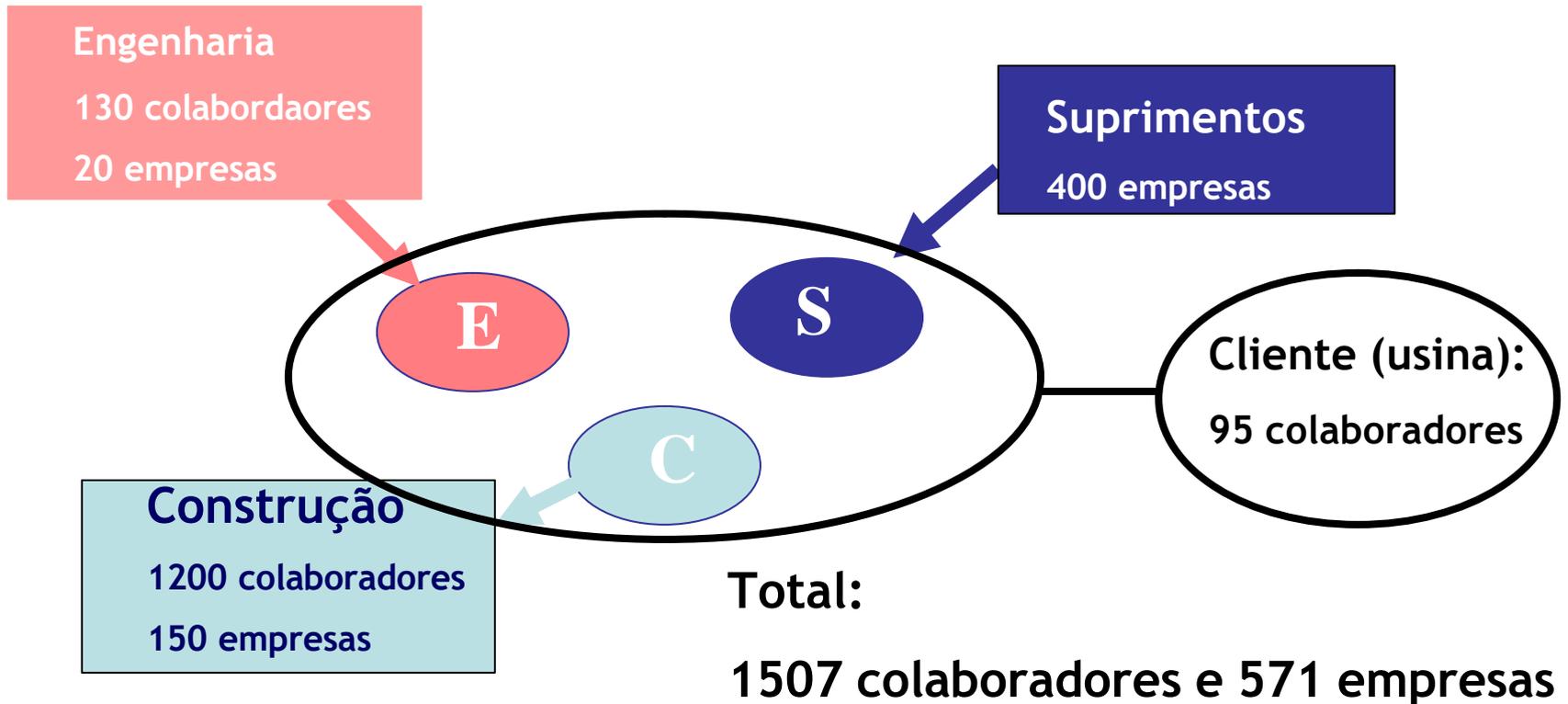
Tão complexo...e tão simples

- A economia de rede tornou o mundo incrivelmente mais conexo -- e irreversivelmente mais complexo. O que isso significa para a sua empresa? Por Carlos Siffert



Unidos Venceremos !!!

Consórcio gerenciador



Considerando que “Conhecimento é o principal fator de produção do século XXI” e

“Os grandes ganhos de produtividade, daqui para frente, advirão das melhorias na gestão do conhecimento”
Peter Drucker

Vamos fazer a GC acontecer!!!!

Mas o que é GC?
O que é conhecimento?

O Conhecimento



Exemplo



Dado

- 100 ml de água

Contexto

- Para um especulador no mercado futuro de frutas;
- Para o município atingido;
- Para uma companhia de distribuição de energia elétrica;
- Para os operadores de agências de viagem

Informação

- Uma tempestade (fora de época) atingiu o estado brasileiro de Pernambuco





Tipos de Conhecimento

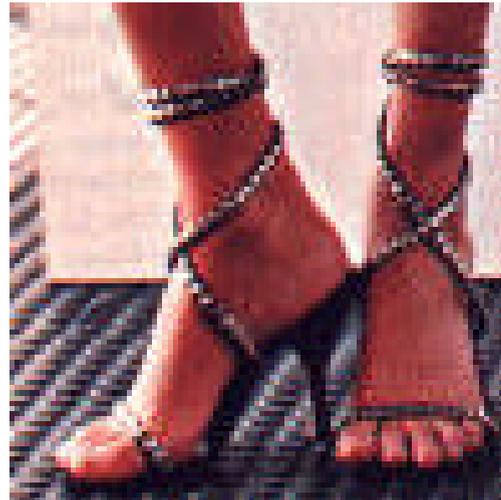


Conhecimento Explícito



- envolve conhecimento dos fatos,
- é adquirido principalmente pela informação,
- quase sempre pela educação formal,
- está documentado em livros, manuais, bases de dados etc.

Conhecimento Implícito



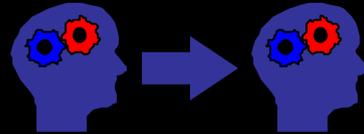
Conhecimento Tácito

- **é algo pessoal,**
- **formado dentro de um contexto social e individual,**
- **não é propriedade de uma organização ou de uma coletividade**

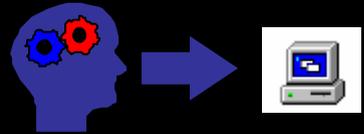
Processos de Transferência do Conhecimento

De

Tácito



Socialização:
Bebedouro,
conferências



Externalização:
Escrever um
Relatório

Explícito



Internalização:
Forma opinião
sobre um relatório



Combinação:
Envia um relatório
pelo correio
Eletrônico

Tácito

Explícito

Para

Nonaka &
Takeuchi
(1997)

A Gestão do Conhecimento

“Prática é quando tudo funciona mas a gente não sabe porque.

Teoria é quando nada funciona mas a gente sabe porque.

Neste recinto se conjugam teoria e prática:

Nada funciona e ninguém sabe porquê...”

Anônimo

“A 1a etapa para passarmos à ação é definirmos um modelo que explique esta desordem, que ajude a lidar com esta complexidade.”

Charles Handi
Op.Cit.

Gestão do Conhecimento

“É uma disciplina que promove, com visão integrada, o gerenciamento e o compartilhamento de todo o ativo de informação possuído pela empresa. Esta informação pode estar em um banco de dados, documentos, procedimentos, bem como em pessoas, através de suas experiências e habilidades”.

Fonte: Gartner Group

Gestão do Conhecimento

- “A arte de criar valor a partir dos ativos intangíveis da organização” - K. Sveiby
- “The sum of everything the people of the company know which gives a competitive advantage in the market” - Tom Stewart - Fortune, 1991
- “Knowledge that can be converted into value” - Leif Edvinsson, 1996
- “Intellectual material that has been formalized, captured and leveraged to produce a higher-valued asset.” - Pruzak, 1994

Gestão do Conhecimento

- Não é uma tecnologia, mas usa tecnologia;
- É uma metodologia, não um produto;
- Não funciona sem mudanças culturais e gerenciais;
- A grande dificuldade é transformar conhecimento tácito em explícito

Importante: equipe multidisciplinar !!!

TI - risco: GC é ferramenta

RH - risco: GC é mapear competências

PE - risco - GC é só planejamento e não sai do papel

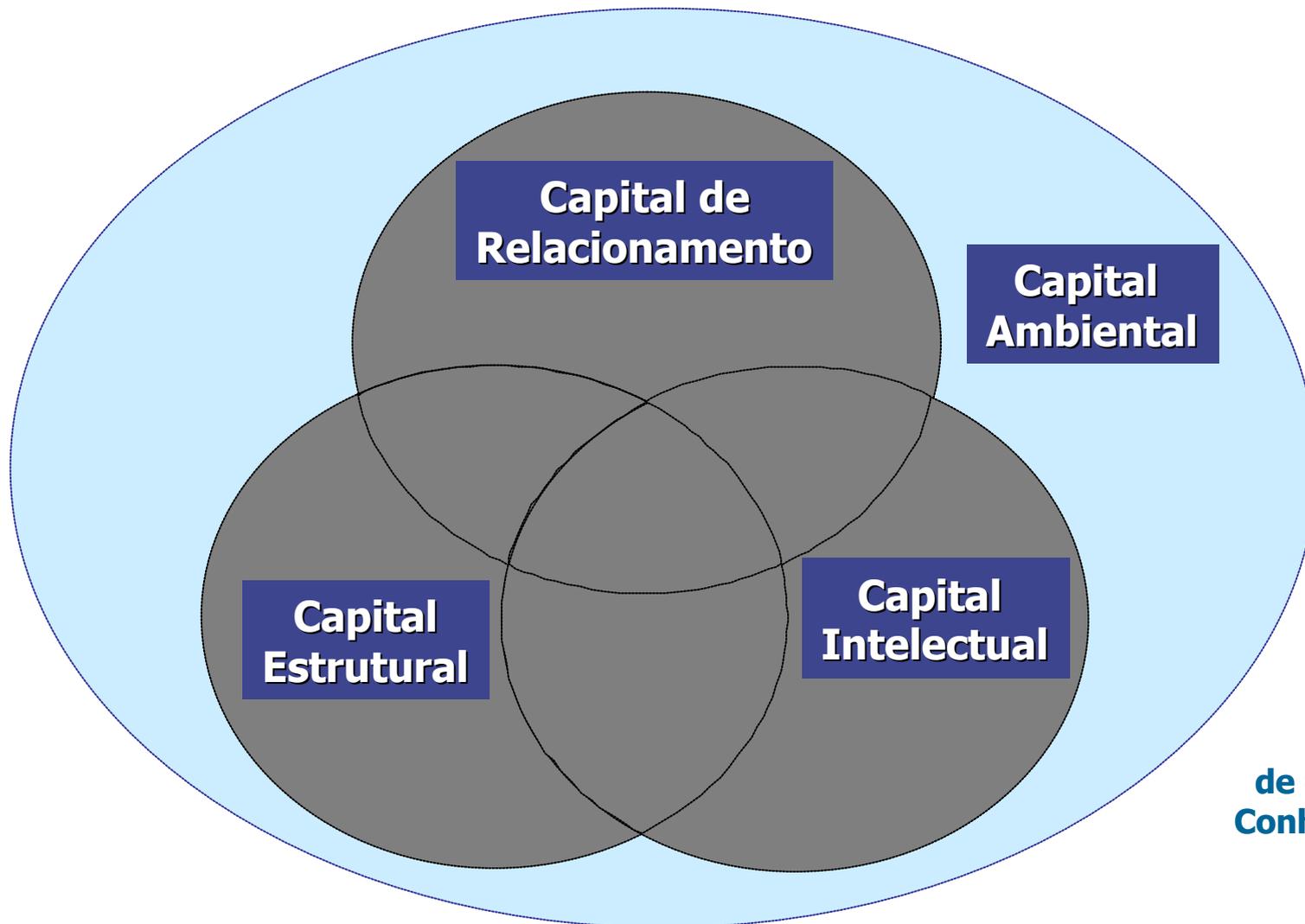
Gestão do Conhecimento

Por que precisamos gerenciar o Conhecimento?

- ✓ Para não repetir os erros. A Organização/Estado “aprende com a experiência”;
- ✓ Registrar o conhecimento dos colaboradores;
- ✓ Registrar as melhores práticas;
- ✓ Disponibilizar conhecimento gerado na organização;
- ✓ Etc....

Modelo para a Gestão do Conhecimento

Capitais do Conhecimento®



**Modelo
de Gestão do
Conhecimento
CRIE®**

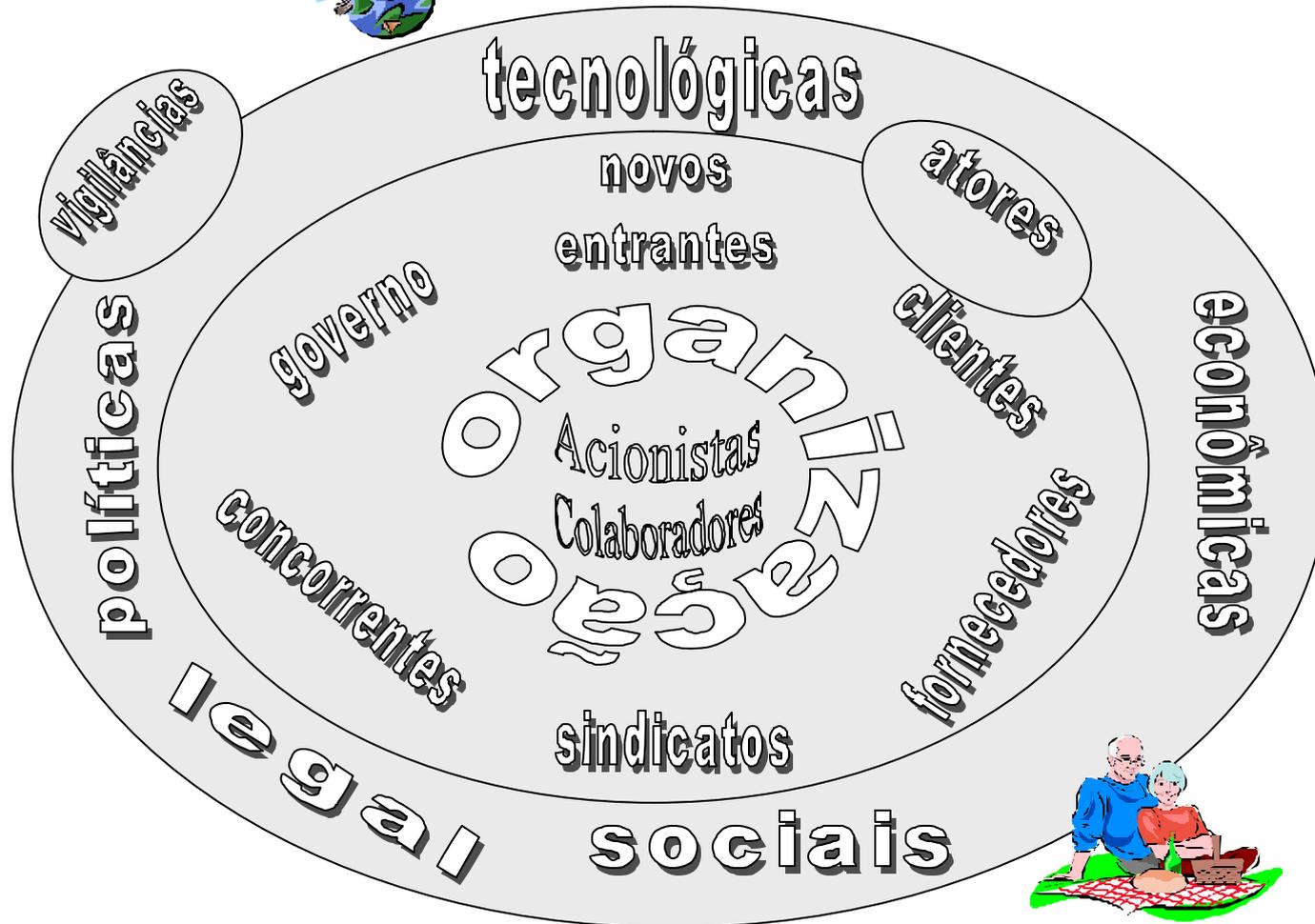
Capital Ambiental

Definição: Conjunto de fatores que descrevem o ambiente de negócios onde a organização está inserida.

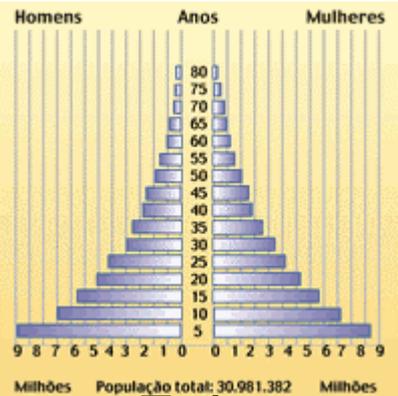
O valor de uma organização é altamente dependente do contexto com o qual ela se relaciona.

Ferramenta: **Inteligência Competitiva**

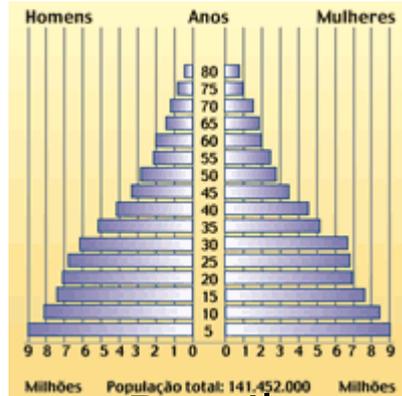
Ambiente de negócios



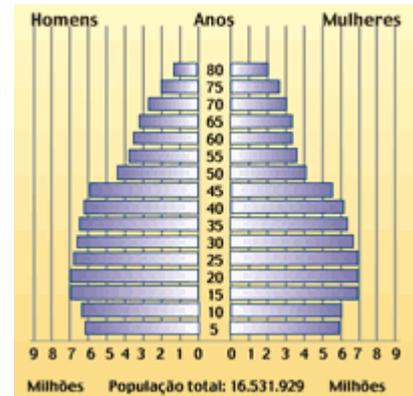
Pirâmides Populacionais - Comparativo



Zaire

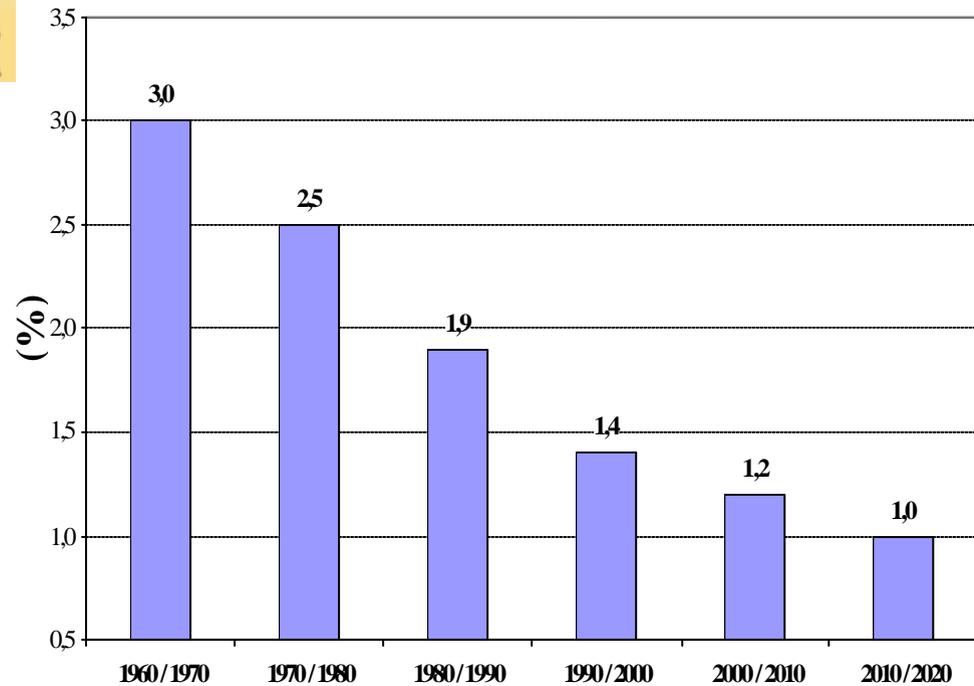


Brasil



Australia

Gráfico 31
Taxa de Crescimento Populacional - Média Anual por Década - 1960/2020 -



Pirâmides Popacionais Brasileiras (1980 - 2000 - 2020)

GRÁFICO 3.2

PIRÂMIDE POPUCIONAL BRASILEIRA - 1980

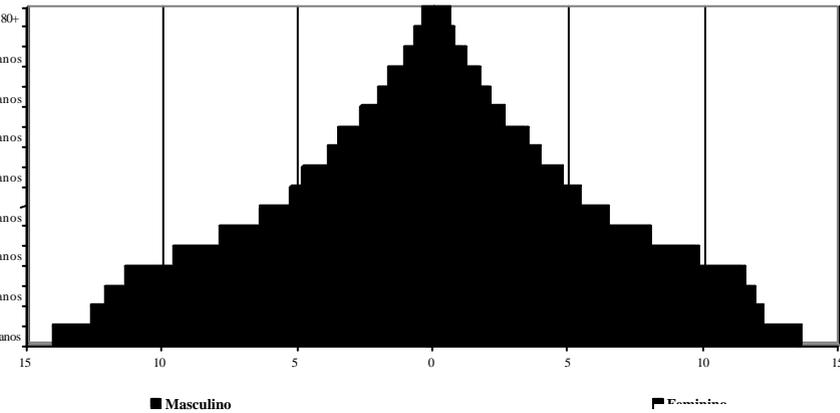


GRÁFICO 3.3

PIRÂMIDE POPUCIONAL BRASILEIRA - 2000

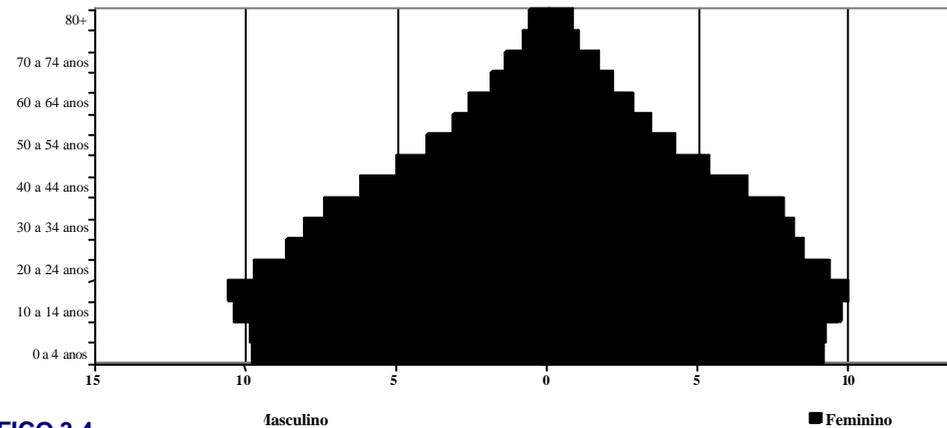
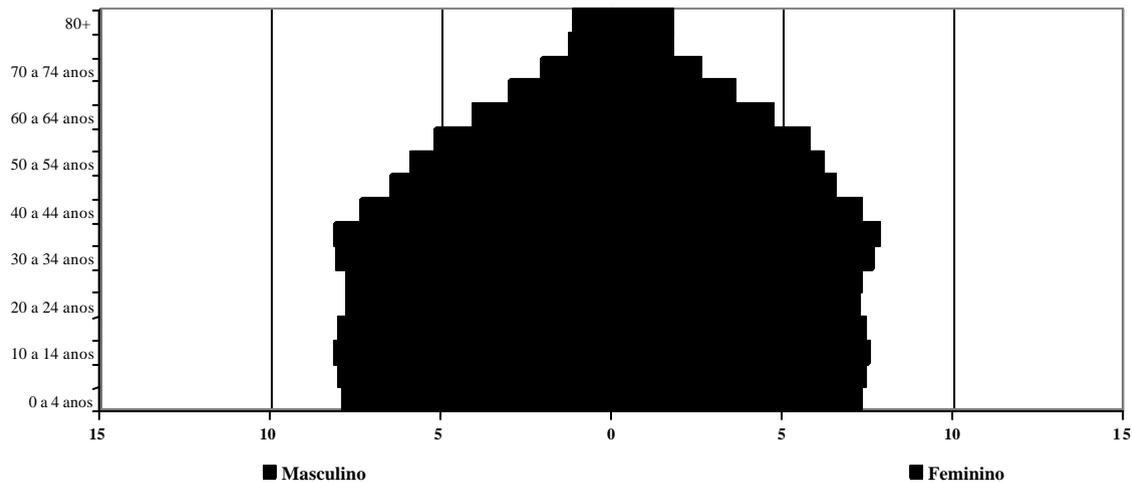


GRÁFICO 3.4

PIRÂMIDE POPUCIONAL BRASILEIRA - 2020



Capital Estrutural

Definição: Conjunto de sistemas administrativos, modelos, rotinas, marcas, patentes, cultura e programas de computador. Ou seja a infraestrutura necessária para fazer a empresa funcionar.

Ex.: Franquia

É propriedade da organização e mensurável!

Capital Estrutural

ações

- Identificação e mapeamento dos processos
- Definição do tipo de estrutura organizacional
- Definição das métricas e dos instrumentos de acompanhamento e avaliação de projetos

Capital Estrutural

ações

- Identificação e mapeamento dos processos
 - A estrutura por processos será a ideal na Sociedade do Conhecimento pois permite uma visão sistêmica que agrupa colaboradores segundo suas habilidades e competências necessárias para a realização da atividade ou do processo. Essas atividades se organizam de forma a satisfazer as necessidades dos clientes.
 - Estimula a inovação, fazendo com que a empresa se foque na realização do produto ou no atendimento das necessidades dos clientes.

Capital Estrutural

ações

- Definição do tipo de estrutura organizacional
 - Hierarquizada
 - Horizontal.....
- Ligação direta com os valores da organização
 - sem departamentos ---- estrutura integrada horizontalmente
 - sem centralização de decisões ----- participação de todos os servidores
 - sem isolamento ----- criar redes de firma
- Organizações que aprendem

Capital de Relacionamento

Definição: É a rede de relacionamentos de uma organização com clientes, fornecedores e parceiros.

O valor deste ativo é influenciado pela capacidade da empresa em solucionar problemas dos clientes!

Capital de Relacionamento

A partir da visão estratégica a empresa deve determinar os relacionamentos chave para o sucesso do negocio e a partir daí construir uma estratégia de relacionamento com cada um deles.

A pergunta é: de que forma os relacionamentos podem agregar valor ao meu negócio?

Capital de Relacionamento

Relacionamentos chave para obter o sucesso no seu negócio

- Retorno financeiro
- Retorno de imagem
- Cobram qualidade dos serviços e produtos fornecidos

Capital Intelectual

“As pessoas são o maior patrimônio da nossa empresa”.

(Anônimo)

Your employees' know-how
is locked inside their heads.



Organik gives you the key.

ORBITAL
SOFTWARE


organik

Capital Intelectual

- Capacidade, habilidade, experiência e conhecimento formal das pessoas que integram uma organização
- Ativo intangível que pertence ao próprio indivíduo, mas que pode ser utilizado pela empresa para gerar lucro ou aumentar seu prestígio e reconhecimento social.
- A empresa é valorizada se conseguir atrair, reunir e manter o capital intelectual.

Como???

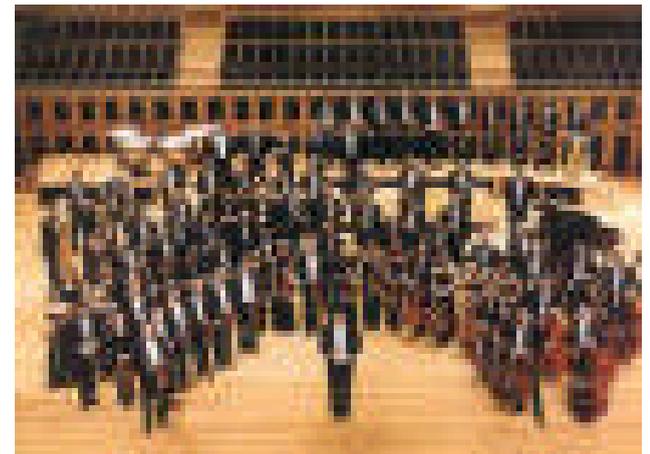
Capital Intelectual

ações

- Desenvolvimento de capital intelectual
 - Fóruns de discussão
 - Comunidades de prática - oficinas do capital intelectual - informal e incentivado pela empresa
- Retenção de capital intelectual
 - Criação de ambiente de trabalho agradável e estimulante
 - Estimular a gestão participativa
 - Implantar programas de participação nos lucros

Sinergia entre os capitais

- Fonte de riqueza é a interação!
 - De que adiantaria uma organização dispor de excelentes profissionais, com alto capital intelectual se não dispuser de um mínimo de capital estrutural?
 - O capital intelectual não poderá se realizar na prática, logo não acontecerá. Basta imaginarmos o que seria de uma excelente orquestra onde os músicos não dispusessem de seus instrumentos.



Gestão do conhecimento: necessária, mas insuficiente!

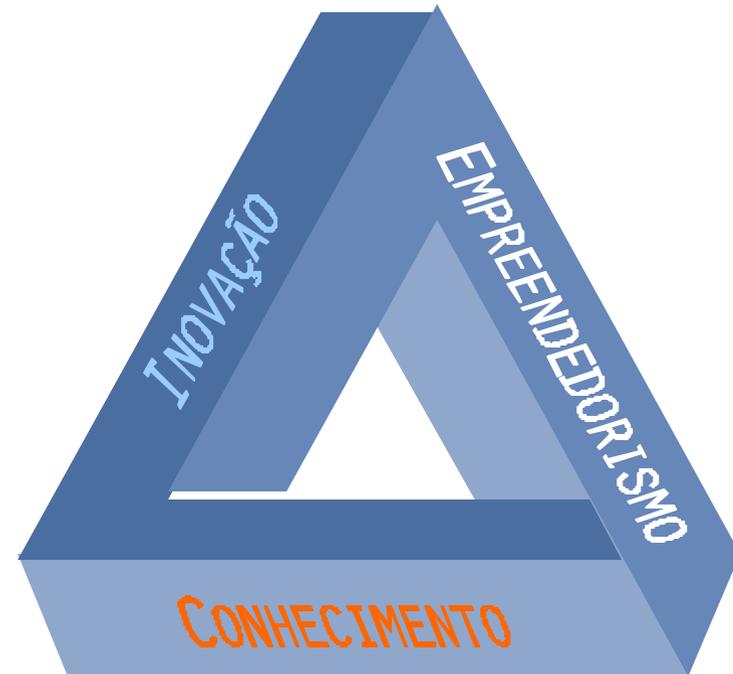


Sem capacidade de inovar - criar novos produtos e serviços - mas também, de criar novos mercados, exportar e empreender nenhuma empresa se tornará líder em seu setor ou mesmo conseguirá sobreviver nesta economia globalizada.

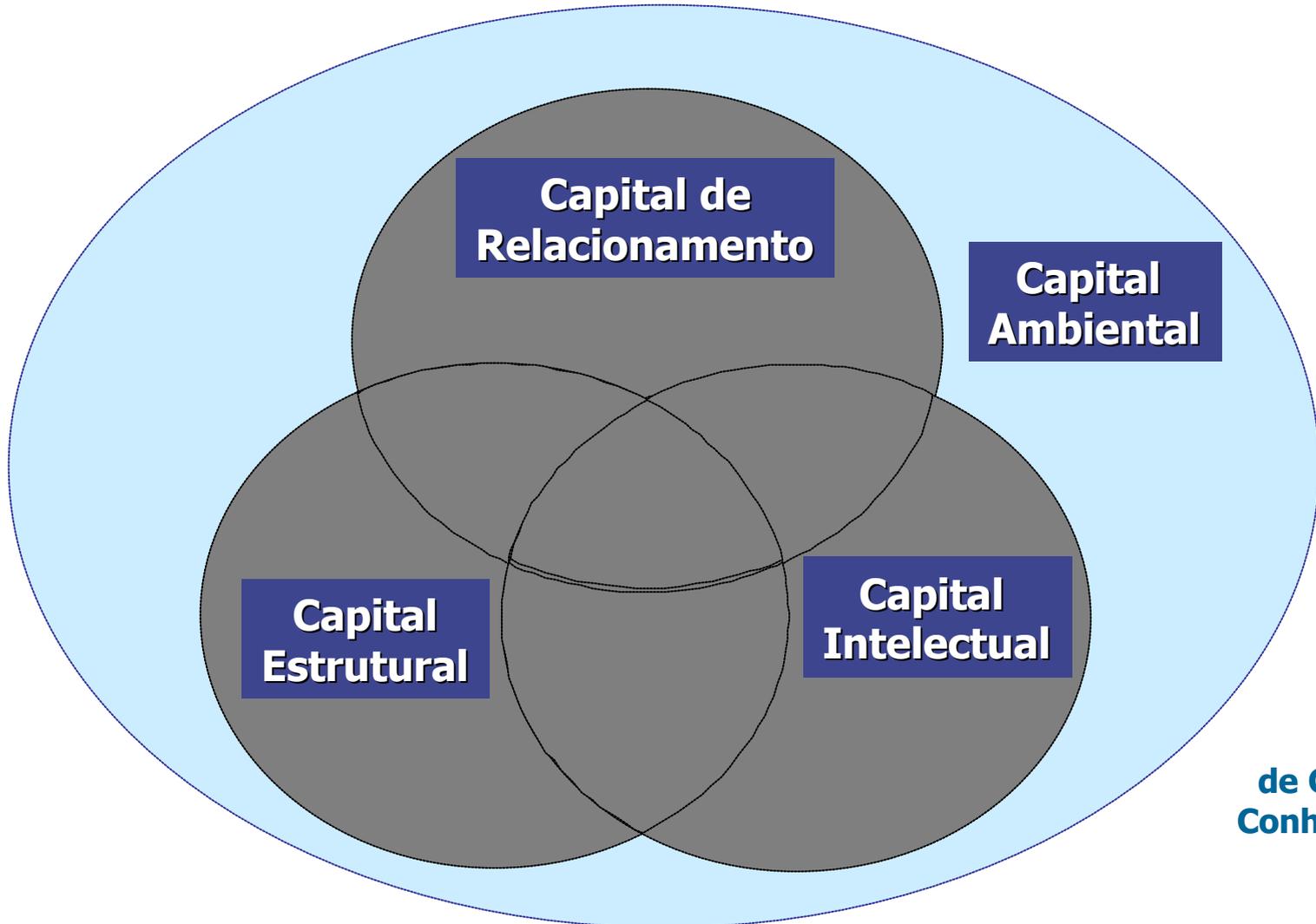
Inteligência Empresarial

Conhecimento, inovação e empreendedorismo formam, assim, um tripé indissociável para o sucesso das organizações na nova economia:

a Inteligência Empresarial



E a prática ???



**Modelo
de Gestão do
Conhecimento
CRIE®**

O que são projetos de Gestão do Conhecimento?

- ✓ São tentativas de se fazer uso prático do conhecimento para alcançar algum objetivo organizacional mediante a estruturação de pessoas, tecnologia e conteúdo do conhecimento.
- ✓ Dificuldades: **diferenciar** projetos de gestão do conhecimento de projetos de gestão da informação.
- ✓ Diferença: agregar valor a informação para transformar em conhecimento e enfatizar a contribuição humana, uma característica que geralmente distingue o conhecimento da informação ou dos dados.

O que são projetos de Gestão do Conhecimento?

Projetos de Gestão do Conhecimento possuem:

1. Responsável pelo projeto
2. Comprometimento específico de recursos financeiros e humanos
3. **Foco no conhecimento como algo distinto da informação ou dados**

Objetivos de projetos de Gestão do Conhecimento

- Criar repositórios de conhecimento
- Melhorar acesso ao conhecimento
- Melhorar a cultura e o ambiente do conhecimento

Fatores críticos de sucesso para um projeto de Gestão do Conhecimento

- Cultura da empresa
- Apoio da alta gerência
- Vinculação ao valor econômico
- Alguma orientação para processos
- Infra-estrutura técnica disponível
- Clareza de linguagem (terminologia única e entendida por todos)
- Algum nível de estrutura de conhecimento

Tipos de projetos de gestão do conhecimento

- Inteligência Competitiva
- Mapeamento do Conhecimento
 - Gestão de Competências
 - Gestão de Processos
 - Gestão de Relacionamentos
- Melhores práticas
 - Benchmarking
 - Lições Aprendidas

Perguntas: o que eu preciso e o que eu tenho

Capitais do Conhecimento

Diagnóstico

Os tipos de projeto

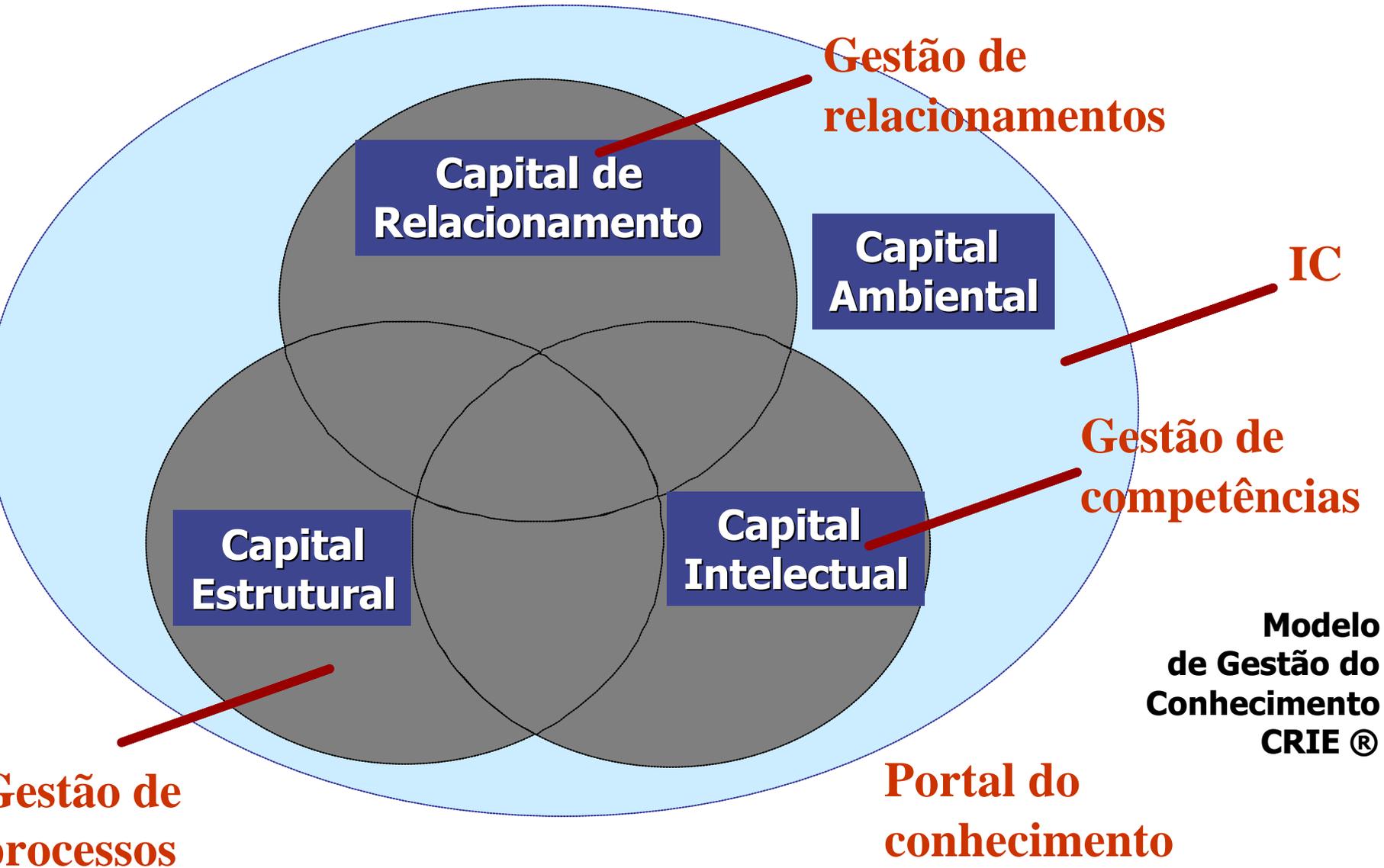
Execução do Projeto

Plano de Ação

Avaliação

Estratégia

Capitais do Conhecimento®



Inteligência Competitiva

- Identificar oportunidades no ambiente de negócios
- Antecipar ações dos concorrentes
- Identificar produtos substitutos
- Monitorar o ambiente de negócios

Definição

Trata de identificar quais as informações mais relevantes que devem ser coletadas e analisadas visando transformá-las em conhecimento e encaminhá-las ao cliente do modo mais eficiente e rápido.

Gestão de Competências

- Mapear quem sabe o quê
- Mapear e Identificar competências
- Torná-las acessíveis ao restante da organização

Definição

Trata de identificar quais as competências e habilidades que a organização necessita e quais as que seus colaboradores possuem para identificar as lacunas existentes e definir um plano de ação.

Gestão dos Relacionamentos

- Mapear o relacionamento entre os clientes / parceiros / fornecedores, identificando qual o tipo de valor agregado:
 - financeiro
 - imagem
 - qualidade
 - ...
- Produtos
 - Mapas de clientes
 - Relatórios classificados sobre clientes

Definição

Trata de identificar os relacionamentos necessários para alcançar os objetivos estratégicos da organização e quais os que existem na empresa e com os colaboradores de forma a definir um Plano de Ação.

Definição

Trata de identificar os processos chave para o negócio de modo a alcançar os objetivos estratégicos da organização e redesenha-los a luz do conhecimento da empresa.

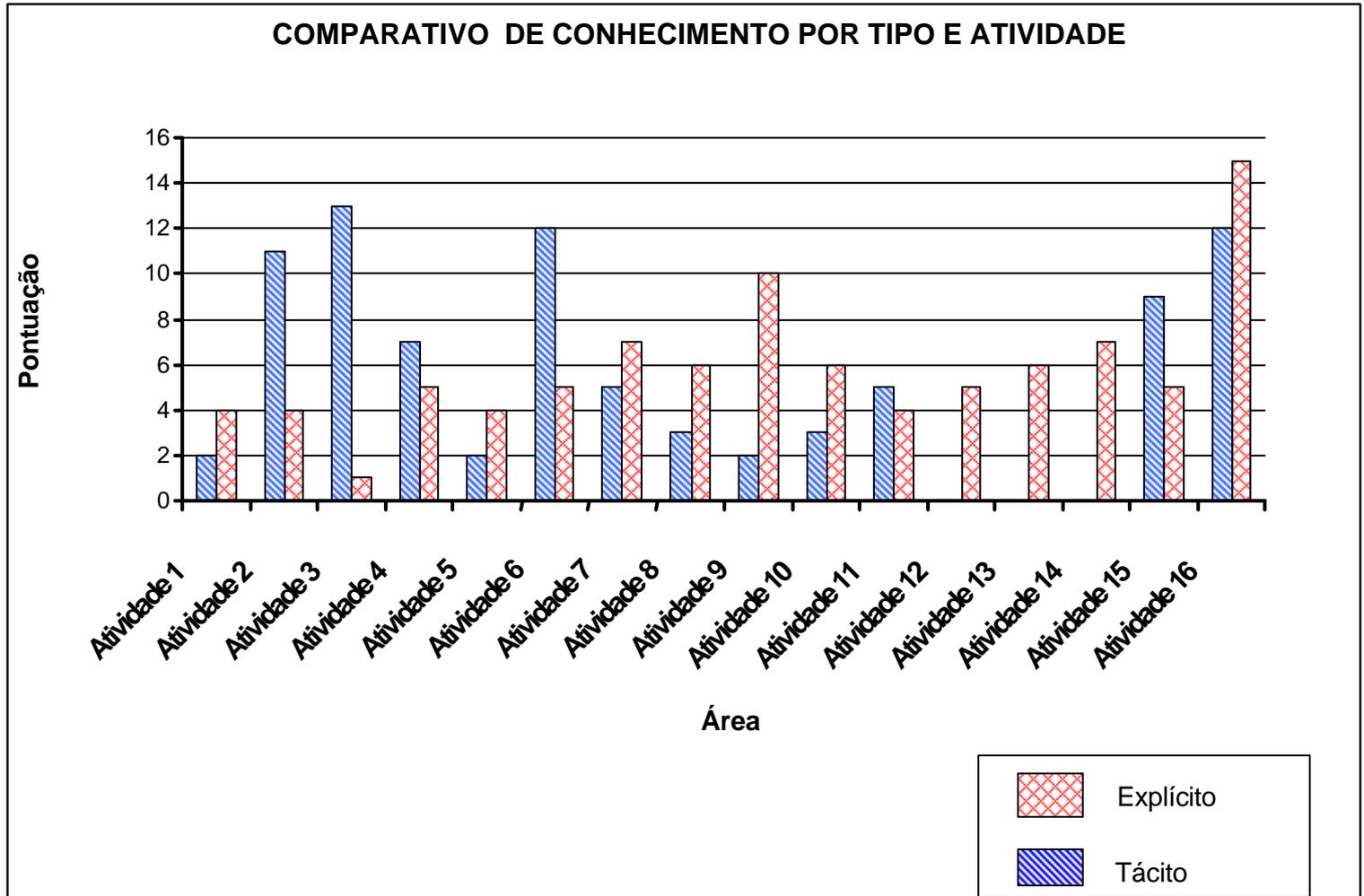
Melhores práticas: benchmarking e lições aprendidas

- Documentar as experiências de sucesso
- Compartilhar as experiências de sucesso
- Reutilizar conhecimento
- Evitar o re-trabalho
- Melhoria nos serviços prestados
- Produtos
 - Banco de melhores práticas validadas por especialistas

Definição

Trata da identificação, organização e divulgação das práticas desenvolvidas pela empresa (sucessos e fracassos) ou desenvolvidas por outras empresas e que possam ser utilizadas como modelos pela organização. Desta forma será evitado o retrabalho.

Alguns resultados



- ***portal do conhecimento***
- ***agentes inteligentes***
- ***datamining***
- ***ERP, CRM***
- ***comunidades virtuais / comunidades de prática***
- ***GED***
- ***data warehouse***
- ***intranet/extranet/Internet***
- ***universidade corporativa***

Sociedade do Conhecimento



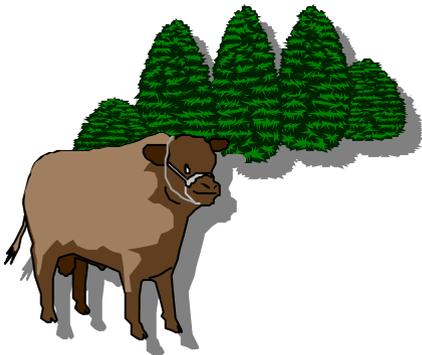
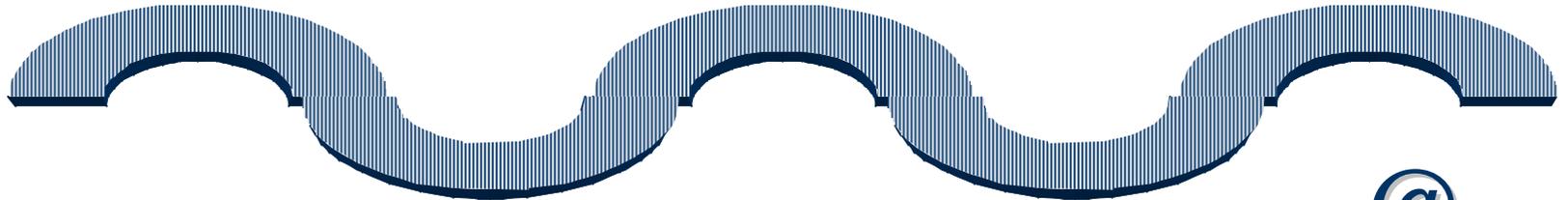
E o Brasil???

Ondas de Transformação

**Revolução
Agrícola**

**Revolução
Industrial**

**Revolução do
Conhecimento**



Até 1750 DC



1970



2000

Brasil na Sociedade do Conhecimento

- Biotecnologia
- Software
- Aeroespacial
- Petróleo / Energia
- Cultural / Entretenimento



É preciso definir qual é a estratégia do país !!!!!

obrigada !

Elisabeth Gomes
SBGC/CRIE
betgomes@crie.ufrj.br