



Curso de Gestão do Conhecimento

Programa, o que você irá aprender:

A. Características do Conhecimento

B. O Valor do Conhecimento

C. Mercado do Conhecimento

D. Web 2.0

E. Learning Organizations

F. Como as Organizações Adquirem e Disseminam o Conhecimento

G. Conhecimento Organizacional

GESTÃO DO CONHECIMENTO

Knowledge Management (KM)

A. Características do Conhecimento

O conhecimento deriva da informação assim como esta, dos dados. O conhecimento não é puro nem simples, mas é uma mistura de elementos; é fluido e formalmente estruturado; é intuitivo e, portanto, difícil de ser colocado em palavras ou de ser plenamente entendido em termos lógicos.

Ele existe dentro das pessoas e por isso é complexo e imprevisível.

Segundo DAVENPORT e PRUSAK (1998, p. 6), “o conhecimento pode ser comparado a um sistema vivo, que cresce e se modifica à medida que interage com o meio ambiente”. Os valores e as crenças integram o conhecimento pois determinam, em grande parte, o que o conhecedor vê, absorve e conclui a partir das suas observações.

NONAKA e TAKEUSHI(1997,p. 63) observam que “o conhecimento, diferentemente da informação, refere-se a crenças e compromisso”.

Classificamos O Conhecimento Humano Em Dois Tipos:

Explícito e Tácito

Explícito – Pode ser articulado na linguagem formal, inclusive em afirmações gramaticais, expressões matemáticas, especificações, manuais e assim por diante.

Este tipo de conhecimento pode ser então transmitido, formal e facilmente entre os indivíduos.

Tácito – Difícil de ser articulado na linguagem formal, é um tipo de conhecimento mais importante. É um conhecimento pessoal incorporado à experiência individual e envolve fatores intangíveis como, por exemplo, crenças pessoais, perspectivas e sistemas de valores.

Transformando o Conhecimento Tácito em Conhecimento Explícito: O Exemplo do Honda City

Em 1978 a alta gerência da Honda inaugurou um novo conceito de carro com o slogan “Let´s gamble” [vamos apostar]. Deram apenas duas instruções para a equipe. Em primeiro lugar, criar um conceito de produto fundamentalmente diferente; em segundo lugar, fazer um carro barato, mas não de qualidade inferior.

Essa missão poderia ter soado vaga, mas, na verdade, forneceu à equipe um senso de direção extremamente claro: o novo produto deveria ser realmente inovador.

Com isso os engenheiros criaram o conceito de "Tall Boy", contrariando o design convencional da época, que enfatizava sedãs compridos e lentos. O novo conceito de máximo para o homem e mínimo para a máquina levou a uma nova geração de carros "compactos", hoje predominantes no Japão.

B. O Valor do Conhecimento

"QUAL É O VALOR DO CONHECIMENTO?"

**A informação está em todo lugar. Se hoje em dia a informação é de graça,
Qual é o valor do conhecimento?"**

(Jornal Estado de São Paulo - Anúncio de página inteira)

SE HOJE A INFORMAÇÃO É DE GRAÇA,
**QUAL É O VALOR
DO CONHECIMENTO?**



"A saída, como insinua o *Estadão*, é você pagar pelo conhecimento. E, provavelmente, terá de pagar caro.

Terá de criar no jornal um conhecimento que ninguém mais tem, como fiz por 25 anos na *Revista Exame*, criando análises exclusivas sobre a economia brasileira, sob o ângulo do administrador.

Tais análises eram aguardadas todo ano: sucesso de banca por 25 anos".

B.1. Conhecimento Aproveitado

A 3M é pioneira em estimular seus colaboradores no sentido de trabalharem em projetos próprios. Essa estratégia tem origens em 1.923, quando seu assistente de laboratório Richard Drew, envolvido em um projeto de desenvolvimento de lixas da companhia, teve liberdade para usar parte do seu tempo na criação da fita crepe.

(www.3m.com/intl/br)

B.2. Conhecimento Desperdiçado

Se tenho algum conhecimento e não compartilho ou utilizo na corporação, o mesmo não tem valor algum.

C. Mercado do Conhecimento

Davenport e Prusak (1998) estudaram a Gestão do Conhecimento a partir de uma metáfora de mercado do conhecimento.

Dessa perspectiva, o conhecimento foi considerado uma mercadoria, que circula por um mercado semelhante ao das mercadorias tangíveis, que está sujeito igualmente às forças do mercado e que tem seu próprio sistema de preços.





Pode-se dizer que a negociação do conhecimento não ocorre exclusivamente em bases monetárias.

Além da dimensão econômica, podem-se considerar outras duas dimensões: a política e a social. É segundo o conjunto dessas três dimensões que compradores e vendedores potenciais estimam o valor de uma transação.

C.1. Demanda Do Conhecimento

Algumas pessoas dispõem dos conhecimentos de que outros necessitam. O problema começa quando a transação é dificultada ou, até mesmo, impedida.

Acontece que, às vezes, tal assimetria pode estar sendo intencionalmente criada por indivíduos, ou grupos de indivíduos, interessados em monopolizar o conhecimento como forma de manutenção de poder. Outras vezes, a própria empresa a provocou, com medidas como *downsizing*, por eliminar funcionários detentores de conhecimento valioso, por exemplo.

C.2. A Importância Da Ti No Mercado Do Conhecimento

A Tecnologia da Informação (TI) junto com os Sistemas de Informação (SI) representam uma força de mercado que pode melhorar sua eficiência. Isso ocorre porque a TI e os SI podem ser usados para se estabelecer uma adequada infra-estrutura para o mapeamento, a codificação, o compartilhamento e a armazenagem do conhecimento codificável.

C.3. O Preço Do Conhecimento

Em relação ao sistema de preços do mercado do conhecimento, ele engloba o conjunto das três dimensões já citadas: a econômica, a política e a social.

Obviamente, a eficiência do mercado do conhecimento poderá ser favorecida se os seus principais agentes perceberem benefícios financeiros, tais como promoções e prêmios.

Davenport e Prusak (1998) citaram o caso da *Andersen Consulting*, onde os profissionais do conhecimento passaram a ser avaliados e reconhecidos (inclusive com promoções), diretamente pela liderança da empresa, por suas contribuições ao trabalho alheio.

A idéia por trás dessa medida é que, se os indivíduos que desenvolvem o melhor trabalho de compartilhamento forem promovidos, não será necessário nenhum outro incentivo.

D. Web 2.0

11º Seminário - Colaboração

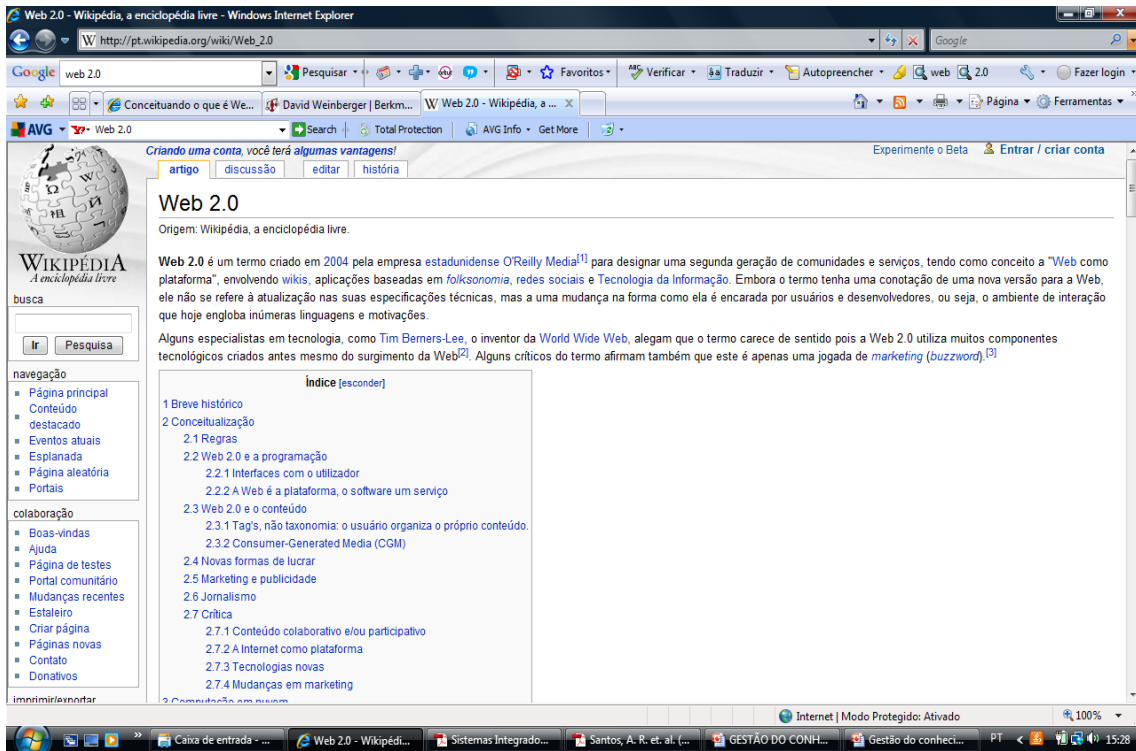
Web 2.0

- A criação do termo Web 2.0 é atribuída a Tim O'Reilly, entusiasta do software livre e ex-funcionário da Macromedia e Adobe;
- Segundo sua própria definição: "Web 2.0 é a mudança para uma Internet como plataforma e um entendimento das regras para se obter sucesso nesta nova plataforma. Entre outras, a regra mais importante é desenvolver aplicativos que aproveitem os efeitos de rede para se tornarem melhores quanto mais são usados pelas pessoas, aproveitando a inteligência coletiva". (Tim O'Reilly *apud* ADDAIR, 2008);
- "A Web 2.0 é uma plataforma que aproveita o fato de as pessoas estarem em rede e poderem criar sinergia trabalhando juntas numa mesma informação". (ADDAIR, 2008).

Logos displayed: facebook, Blogger, YouTube, flickr, orkut, twitter, myspace, amazon.com.

"O termo Web 2.0 é utilizado para descrever a segunda geração da World Wide Web - tendência que reforça o conceito de troca de informações e colaboração dos internautas com sites e serviços virtuais. A idéia é que o ambiente on-line se torne mais dinâmico e que os usuários colaborem para a organização de conteúdo".

"Dentro deste contexto se encaixa a enciclopédia Wikipedia, cujas informações são disponibilizadas e editadas pelos próprios internautas".



“Também entra nesta definição a oferta de diversos serviços on-line, todos interligados, como oferecido pelo [Windows Live](#). Esta página da Microsoft, integra ferramenta de busca, de e-mail, comunicador instantâneo e programas de segurança, entre outros”.

“Muitos consideram toda a divulgação em torno da Web 2.0 um golpe de marketing. Como o universo digital sempre apresentou interatividade, o reforço desta característica seria um movimento natural e, por isso, não daria à tendência o título de “a segunda geração”.

Polêmicas à parte, o número de sites e serviços que exploram esta tendência vem crescendo e ganhando cada vez mais adeptos”.

(Folha de São Paulo – Informática – 10/06/2006)

D.1. Números da Web:

O tempo gasto em redes sociais cresce 3x mais rápido que o tempo gasto na internet;

13 horas de vídeo são carregados a cada minuto no YouTube;

412,3 anos seriam gastos para assistir a todos os vídeos do Youtube;

100.000.000 de vídeos são vistos todos os dias no YouTube;

13.000.000 é o número de artigos no Wikipédia;

3.600.000.000 é o número de fotos no Flickr, 1 para cada 2 pessoas no planeta.

(<http://www.slideshare.net/mzkagan/what-the-fk-is-social-media-one-year-later>)

3.000.000 é o número de Tweets por dia;

13.900.000.000 minutos foram gastos no Facebook em abril/09 (Reuters);

5.000.000 é o número de pessoas que apoiou ativamente Obama em 15 redes sociais;

14.200.000 pessoas já viram o famoso vídeo da campanha "Yes we can";

\$6.500.000 foram doados pela internet para a campanha de Obama;

Se o Facebook fosse um país seria o 5º mais populoso do mundo.

E. Learning Organizations

As organizações que aprendem são organizações onde as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar os resultados que verdadeiramente desejam, onde novos padrões expansionistas de pensamento são nutridos, onde a aspiração coletiva é liberada e onde as pessoas estão continuamente aprendendo a ver todo o conjunto.

A lógica básica para essas organizações é que, em situações de rápida mudança somente aqueles que são flexíveis, adaptáveis e produtivos se sobressaem.

As pessoas têm a capacidade de aprender, mas as estruturas em que estão, muitas vezes não conduzem à reflexão e compromisso. Além disso, as pessoas podem não ter as ferramentas e conceitos norteadores para direcionar as situações que enfrentam. Organizações que estão continuamente expandindo sua capacidade de criar seu futuro requerem uma mudança fundamental de espírito entre os seus colaboradores.

O que distingue a aprendizagem das organizações mais tradicionais é o domínio de determinadas disciplinas básicas ou "tecnologias componentes". As cinco que Peter Senge identifica estariam convergindo para inovar as organizações que aprendem.

São elas:

- O pensamento sistêmico
- Maestria pessoal
- Os modelos mentais
- Construção de uma visão partilhada
- Equipe de aprendizagem

E.1. Pensamento Sistêmico:

Segundo Peter Senge as pessoas são capazes de agir sobre as estruturas e sistemas de que fazem parte. O ponto de vista de sistemas é orientado para a visão de longo prazo. Nós tendemos a nos concentrar sobre a parte ao invés do todo, esquecendo-nos de que a organização é um processo dinâmico. As vezes, melhorias de curto prazo comprometem significativamente o desempenho a longo prazo.

E.2. Maestria Pessoal:

Organizações aprendem através de indivíduos que aprendem. Isto não garante a aprendizagem organizacional, mas sem ela a aprendizagem não ocorre.

Maestria pessoal é a disciplina que continuamente esclarece e aprofunda nossa visão pessoal, concentra nossas energias, desenvolve a paciência e aprimora visão da realidade objetiva.

Pessoas com alto nível de maestria vivem num modo contínuo de aprendizagem e são conscientes de suas limitações e de suas áreas de crescimento.

E.3. Os Modelos Mentais:

São pressuposições profundamente enraizadas, generalizações ou mesmo imagens que influenciam a forma como entendemos o mundo.

Muitas vezes não somos conscientes do impacto que tais premissas podem causar no nosso comportamento. A disciplina de modelos mentais começa por virar o espelho para dentro, aprendendo a desenterrar nossas imagens internas, para levá-las à superfície. Trabalhando com modelos mentais, será necessário que as pessoas adquiram novos conhecimentos e desenvolvam novas orientações para promoverem mudanças.

E.4. Construção De Uma Visão Partilhada:

Uma idéia capaz de inspirar as pessoas mantém uma imagem no futuro que buscamos criar.

Quando existe uma visão genuína, as pessoas aprendem, não porque lhes é dito, mas porque querem.

O difícil é transformar a visão em visão compartilhada (não como uma receita de bolo), mas com um conjunto de práticas e princípios orientados.

As práticas da visão partilhada envolvem habilidades de partilhar as “imagens do futuro”.

E.5. Equipe De Aprendizagem:

Processo de alinhamento e desenvolvimento das capacidades de uma equipe para criar os resultados que seus membros realmente desejam.

Baseia-se no domínio pessoal e visão compartilhada - mas estes não são suficientes. As pessoas precisam ser capazes de agir em conjunto.

F. Como as Organizações Adquirem e Disseminam o Conhecimento

A 3M é mais uma vez exemplo de empresa que adquire e dissemina o conhecimento de forma interessante.

O seu grande foco é a inovação, não somente para criar novos produtos como no seu modo de trabalhar. Eles optaram por usar um sistema de “Lead Users” para adquirirem idéias para novos produtos.

Os “Lead Users” nada mais são do que usuários qualificados de determinado produto.

Os times de “Lead Users” são multidisciplinares e compostos por 4 a 6 indivíduos. O objetivo é sempre criar soluções rentáveis para necessidades não atendidas dos clientes, bem à frente da concorrência.

Os times são estimulados a trabalhar com ambigüidade e incerteza. Eles são ensinados a focar nas áreas onde as possibilidades de descoberta são maiores porque o conhecimento é limitado. Uma forma de ver isso é a oportunidade de geração do conhecimento através da falta de conhecimento.

Normalmente as oportunidades estão bem distantes da experiência do dia-a-dia, os times precisam se familiarizar com o que eles não sabem. E é aí que entram os “Lead Users” e os “Lead User Experts”. O time passa a adquirir conhecimento a um passo mais acelerado através do contato com esses “experts” no assunto pesquisado.

Normalmente os experts trabalham no mercado que atende o público-alvo pesquisado e em indústrias análogas. Essas indústrias compartilham soluções relevantes para o futuro do mercado como um todo.

A adesão aos projetos por parte dos “Lead Users” é altíssima. Com frequência eles até já têm um protótipo da solução para o problema em questão e estão dispostos a compartilhá-lo.

A grande inovação do processo é que o time busca informação focada no que o consumidor vai querer no futuro e não numa necessidade latente e conhecida. Isto porque muitas tendências são dificilmente percebidas na atualidade, até mesmo pelos “early adopters”.

A grande diferença de uma simples pesquisa de mercado realizada com consumidores é que o time tem que se afastar de todo conhecimento, fatos e pessoas com informações pré-existentes sobre o assunto e procuram profissionais que estão super à frente de qualquer crença existente sobre o assunto no mercado e tendem a trabalhar em “atividades de nicho” dentro de uma organização.

Importante ressaltar que a 3M não usou a metodologia apenas em busca de novos produtos, mas também em busca de direcionamentos estratégicos.

Exemplo: para desenvolver uma gaze cirúrgica, eles consultam profissionais como enfermeiros e cirurgiões.

Uma vez que o conhecimento é adquirido através de diversos “lead users”, ele é disponibilizado num grande database acessível a todos os profissionais, que podem aprimorar a idéia.(www.mit.edu/people/evhippel).

G. Conhecimento Organizacional

O Papel do Conhecimento nos Negócios

Embora não haja nada de novo no fato de os recursos de conhecimento terem um papel central no desenvolvimento econômico e humano, a velocidade com que o conhecimento e o número de trabalhadores do conhecimento estão se expandindo não tem precedentes.

Num passado não muito distante a competitividade da empresa era menos dependente do recurso conhecimento.

A localização física e acesso a mão-de-obra barata, recursos naturais e capital financeiros eram uma preocupação bem maior em termos de vantagem competitiva. Mas há algum tempo estes conceitos mudaram e hoje a alta administração deve desempenhar uma visível liderança nos ativos intelectuais, a fim de manter um crescimento sólido.

A importância do conhecimento nas organizações.

“Não estamos no negócio de produtos, estamos no negócio de conhecimento”.

Ralph Larsen, presidente da Johnson & Johnson

G.1. A Nova Economia

Hoje a agricultura corresponde a 1% do valor do PIB dos países de 1º mundo, enquanto isso os EUA investem 7% do PIB em TI.

Nos últimos 40 anos o preço da educação subiu 3 vezes mais que a inflação.

(Portais Corporativos – A Revolução na Gestão do Conhecimento)

G.2. Valores Ativos Intangíveis

Uma indústria farmacêutica (baseada em conhecimento), tem um valor de três a quatro vezes maior que o seu valor contábil, enquanto uma indústria automobilística (companhia tradicional) tem uma diferença muito pequena entre o seu valor de mercado/contábil.

G.3. Relação De Valor De Mercado/Contábil

Base em Conhecimento

- Pfizer (15,1)
- Coca-Cola (12,7)
- Bristol Myers (12,5)
- General Eletric (8,1)
- Philip Morris (7,0)
- Microsoft (6,9)

Base em Bens Físicos

- Ford(2,9)
- Compaq (2,6)
- Alcoa (2,7)
- Texaco (2,7)
- Sears Roebuck(1,8)
- General Motors(1,6)

(cálculo dos professores Baruch Lev e Marc Bothwell)

G.4. Proteção e Alavancagem de Conhecimento

O número de patentes aumentou de 1 milhão em 1985 para 7 milhões em 2000.

A receita de patentes cresceu de 3 bilhões em 1980 para 100 bilhões em 2000.

As receitas anuais da IBM provenientes de patentes eram de aproximadamente 2 bilhões em 2000.

(Portais Corporativos – A Revolução na Gestão do Conhecimento)

G.5. Os Trabalhadores do Conhecimento

A porcentagem de trabalhadores fazendo trabalho manual caiu de 70% (1900) para 35% (1950) e para 15%(2000)

As profissões que mais cresceriam nos últimos 10 anos seriam: Engenheiro de Computação (108%), Especialista em suporte para Computadores (102%) e Analista de Sistemas (94%).

O investimento em educação foi responsável por 25% de crescimento econômico.

(Portais Corporativos – A Revolução na Gestão do Conhecimento)