

# Gestão do Conhecimento nas Organizações



Prof. Pedro Luiz Côrtes  
plcortes@usp.br

**Quando você assiste uma aula, você está absorvendo conhecimento.**

**O que você faz para reter esse conhecimento?**



## Conversa:

- Quando uma **pessoa** explica a operação de um **equipamento**, você está absorvendo **algum tipo de conhecimento**?

## Leitura:

- Quando você lê um **manual de operação** de um **equipamento**, você está absorvendo **algum tipo de conhecimento**?

- **Conversa com uma pessoa**
- **Manual de operação**
  
- **Esses dois tipos de conhecimento são similares?**

- **Conversa com uma pessoa**
- **Manual de operação**
- Qual desses *conhecimentos* (ou informações) pode ser armazenado com maior facilidade em um arquivo de computador (banco de dados, por exemplo)?

Como você pode transformar a **conversa** em um **manual de operação**?

**Você está ficando confuso?**







**Existem diferentes tipos de conhecimento.**

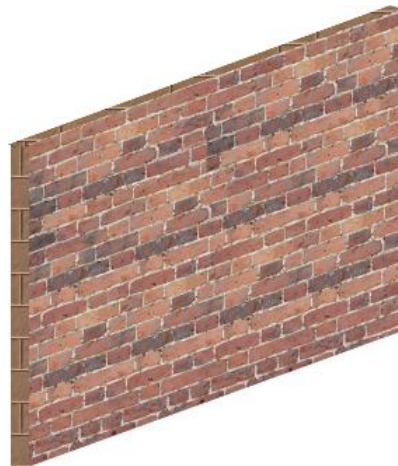
**Antes, precisamos relembrar algumas coisas...**

# Conhecimento

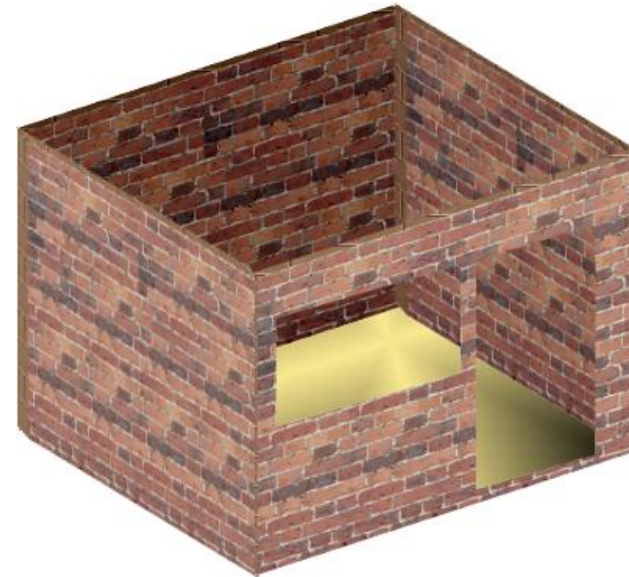
**Analogia:** o **dado** é um tijolo, a **informação** é uma parede construída por vários tijolos e o **conhecimento** é um cômodo construído a partir da organização e correto relacionamento de várias paredes.



DADOS



INFORMAÇÃO

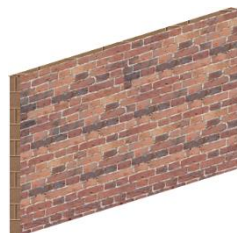


CONHECIMENTO

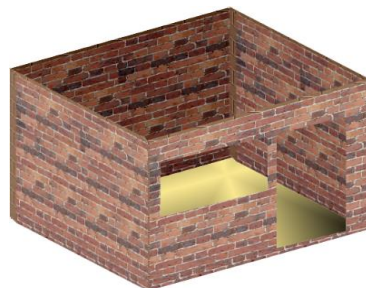
# Analogia...



DADOS



INFORMAÇÃO



CONHECIMENTO



# Diferentes Tipos de Conhecimento

## Duas formas de conhecimento

- **Explícito** - pode ser codificado e transmitido pela linguagem formal. Pode ser armazenado em livros e bancos de dados, por exemplo. Pode ser transmitido com maior facilidade pelos sistemas de informação.
- *Quando você **consulta o manual** de um produto ou de um game, você está absorvendo o conhecimento explícito.*
- **Tácito** - envolve **qualidades pessoais**, sendo utilizado na comunicação entre pessoas. Sua transmissão mais difícil pelos sistemas de informação.
- *Quando um **amigo passa instruções** sobre como lidar com um produto ou utilizar um game, você está absorvendo conhecimento tácito.*

# Estratégias Para o Desenvolvimento do Conhecimento e da Inteligência Empresarial

## Socialização

- **Tácito ► Tácito**
- A experiência consiste em ingrediente fundamental para aquisição desse tipo de conhecimento.
- A socialização envolve tarefas práticas.
- *Exemplo: dois amigos conversam sobre um game (novos comandos, como superar determinadas fases etc.).*

# Estratégias Para o Desenvolvimento do Conhecimento e da Inteligência Empresarial

## Externalização

- **Tácito** ► **Explícito**
- O conhecimento tácito (prático) é formalizado com o desenvolvimento de um manual (impresso ou eletrônico).
- *Exemplo: você pega as “dicas” que o seu amigo passou e o conhecimento que você tem e escreve um manual sobre o game.*

# Estratégias Para o Desenvolvimento do Conhecimento e da Inteligência Empresarial

## Combinação

- **Explícito ► Explícito**
- Envolve a sistematização de conceitos em um sistema de conhecimento.
- As pessoas trocam conhecimentos por meio de documentos, reuniões, telefonemas e sistemas de comunicação via de redes de computadores.
- *Exemplo: o seu manual é transmitido para outras pessoas. Elas vão acrescentando novas informações (melhorando o seu manual). Com isso, conhecimentos adicionais são gerados.*

# Estratégias Para o Desenvolvimento do Conhecimento e da Inteligência Empresarial

## Internalização

- **Explícito** ► **Tácito**
- As pessoas utilizam as informações contidas em um manual, livro ou sistema eletrônico para solucionar problemas práticos.
- *Exemplo: outras pessoas lêem o seu manual e aplicam na prática as suas “dicas”.*



## Resumindo...

### **Socialização** Tácito ► Tácito

*Exemplo: dois amigos conversam sobre um game (novos comandos, como superar determinadas fases etc.).*

### **Externalização** Tácito ► Explícito

*Exemplo: você pega as “dicas” que o seu amigo passou e o conhecimento que você tem e escreve um manual sobre o game.*

### **Combinação** Explícito ► Explícito

*Exemplo: o seu manual é transmitido para outras pessoas. Elas vão acrescentando novas informações (melhorando o seu manual). Com isso, conhecimentos adicionais são gerados.*

### **Internalização** Explícito ► Tácito

*Exemplo: outras pessoas lêem o seu manual e aplicam na prática as suas “dicas”.*



## Frederick Taylor

**O que fez?** Na transição do século XIX para o século XX, o americano Frederick Taylor elaborava a Teoria da Administração Científica

**Por que?** Procurou estabelecer parâmetros para que a máxima produção pudesse ser obtida com um mínimo custo.

**Como?** Desenvolveu estudos em busca de uma organização científica do trabalho, com destaque para o planejamento e **execução, divisão do trabalho e supervisão.**



## Frederick Taylor *Administração Científica*

**Planejamento e execução** – gerentes planejam e operários executam.

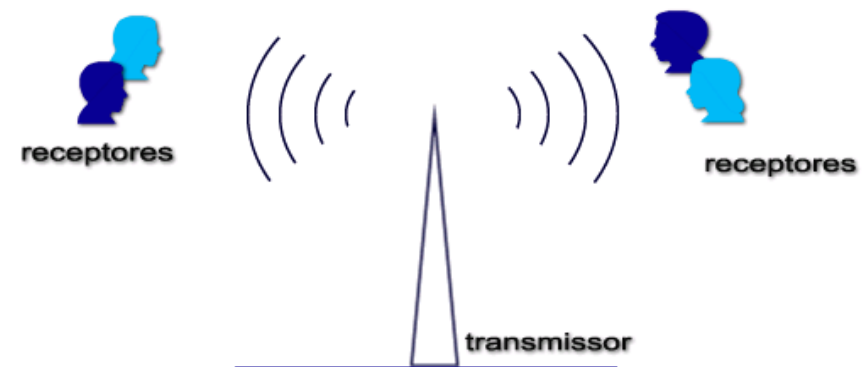
**Divisão do trabalho** - quanto maior a subdivisão de tarefas (tornando-as mais simples) maior será a facilidade do operário em executá-las.

Tarefas simples e repetitivas poderiam ser executadas com maior rapidez e eficiência.

**Supervisão** - É necessário controlar o trabalho dos operários, acompanhando diretamente a produção (por exemplo, número de peças produzidas em função do tempo). A supervisão deverá ser efetuada por áreas específicas.

## Gerentes Planejam e Operários Executam.

Broadcast: um único transmissor atinge vários receptores, em uma via de mão única.

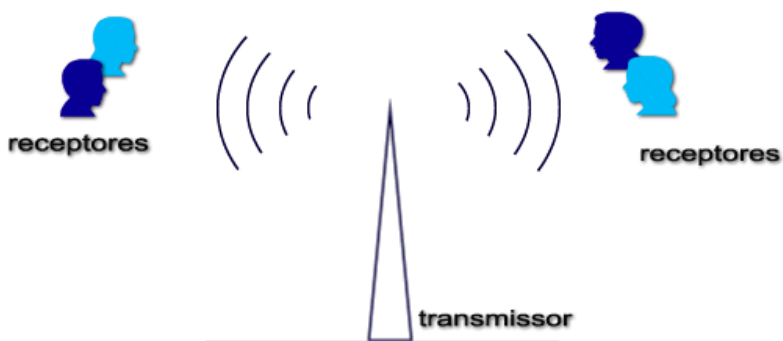


## Gerentes Planejam e Operários Executam.

Na linha de produção, um operário percebe que um componente poderia ser modificado, facilitando sua instalação.

Na Administração Científica, ele não teria como informar isso a alguém.

Ele não poderia contribuir para a melhoria do produto.



*Isso é bom para a empresa?*

## Resumindo...

### Socialização Tácito ► Tácito

*Exemplo: dois amigos conversam sobre um game (novos comandos, como superar determinadas fases etc.).*

### Externalização Tácito ► Explícito

*Exemplo: você pega as "dicas" que o seu amigo passou e o conhecimento que você tem e escreve um manual sobre o game.*

### Combinação Explícito ► Explícito

*Exemplo: o seu manual é transmitido para outras pessoas. Elas vão acrescentando novas informações (melhorando o seu manual). Com isso, conhecimentos adicionais são gerados.*

### Internalização Explícito ► Tácito

*Exemplo: outras pessoas lêem o seu manual e aplicam na prática as suas "dicas".*



## Exemplo de Fluxo de Informações



Exemplo do fluxo de informações nos processos de socialização, externalização, combinação e internalização utilizando ferramentas de comunicação *online*.