

**O que vimos  
até agora?**

# Movimento Contemporâneo

1900

Movimento da Racionalização do Trabalho

1930

Movimento das Relações Humanas

1950

Movimento Estruturalista-Sistêmico

Ambiente

1965

Movimento da Contingência

Dinamismo  
e  
Tecnologia

1980

Década  
1980

Movimento Contemporâneo

Gestão da Qualidade Total

Participação de todos

Década  
1990

Reengenharia de processos

Processos

clientes

2023

# **A gerente de RH**

# Análise do professor

## Diagnóstico:

Gerentes com visões diferentes sobre a necessidade de mudança.

## Formulação do problema:

A gerente de RH defende uma nova filosofia de Administração baseada na gestão do Conhecimento?

## Solução: após busca, estudo e admitido que sim:

- ✓ Sensibilizar a alta direção para os benefícios de administrar pela gestão do conhecimento;
- ✓ Selecionar a corrente da Gestão do Conhecimento que será adotada; considerar possibilidade de contratação de consultoria;
- ✓ Treinar o pessoal;
- ✓ Tomar ações para a implantação da gestão do conhecimento.

# **Movimento Contemporâneo**

## **3- Gestão do Conhecimento** **ideias predominantes na década de 2000**

Prof. Edmundo Escrivão Filho

# Contexto Histórico: economia do conhecimento

- ✓ Da economia industrial para a economia do conhecimento
- ✓ Forças propulsoras da mudança:
  - Necessidades e **desejos das pessoas** de básicas para estímulos;
  - Tecnologia metalúrgica de processamento de materiais para **tecnologia digital** (miniaturização) de comunicação e processamento de informações.
  - **Organização da produção** em massa (produto padronizado, escala, eficiência) para produção enxuta (produtos variados, flexibilidade, qualidade).
- ✓ Vivemos em um mundo globalizado:
  - transferência rápida de **informações** em locais distantes pela Internet.
  - A **competição** não é somente na base de capital financeiro.
  - O **conhecimento** é a nova vantagem competitiva no negócio.

# Contexto Histórico: conhecimento

- ✓ A mudança da visão de **vantagem competitiva onde** a lucratividade é explicada:
  - em função dos fatores produtivos e sua eficiência;
  - para uma visão baseada em conhecimento.
- ✓ Mudança de visão da **disponibilidade do conhecimento**:
  - em que o conhecimento estava acessível e centralizado na gerência;
  - Para a visão de que o conhecimento cresce quando é compartilhado.
- ✓ A consequência é:
  - a emergência da economia baseada no conhecimento
  - onde a importância está na **gestão eficaz do conhecimento**
  - para assegurar a criação de valor para os clientes.

# Contexto Histórico: gestão do conhecimento

- O conhecimento basicamente refere-se a uma coleção de informação. Isto significa que a informação é:
  - integrada na forma mais objetiva como teorias, processos, sistemas,
  - ou expressa na forma mais subjetiva como opiniões, intuições, ideias.
- Na economia do conhecimento, a **Gestão do Conhecimento** é cada vez mais considerada como crítica ao desempenho organizacional.
- Surgimento do termo:
  - Uma versão: em 1975, o conceito de GC aparece na Revista “Public Management Review”.
  - Outra versão, em 1986 em um congresso e em 1990 em um artigo, Karl Wiig usou pela primeira vez o termo GC.

# Surgimento de uma nova filosofia de administração

## ✓ **Gestão do Conhecimento com Taylor:**

- estabilidade, produto padronizado, produção em massa, especialização;
- era adequado transferir o conhecimento do funcionário para a gerência.

## ✓ **Forças favoráveis à mudança:**

- Críticas à reengenharia pela perda do conhecimento das pessoas demitidas;
- Benefícios da gestão da informação com os avanços da TI;
- Valorização capital intelectual capaz de proporcionar vantagem competitiva.

## ✓ **Gestão do Conhecimento atualmente:**

- Situação de mudança intensa, complexidade, produção flexível;
- Nesta situação, a inovação é uma arma competitiva fundamental;
- Considerando que a inovação é aplicação do conhecimento.

# Conhecimento: diversas definições

1. informação organizada aplicada à resolução de problemas.
2. as convicções, experiências e procedimentos que são considerados corretos, verdadeiros e usados no pensamento, comportamento e comunicação das pessoas.
3. uma mistura fluída de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura para avaliação e incorporação de novas experiências e informações.
4. conjunto total incluindo cognição e habilidades que os indivíduos utilizam para resolver problemas. Ele inclui tanto a teoria quanto a prática, as regras do dia-a-dia e as instruções sobre como agir.

# Conhecimento: tácito e explícito

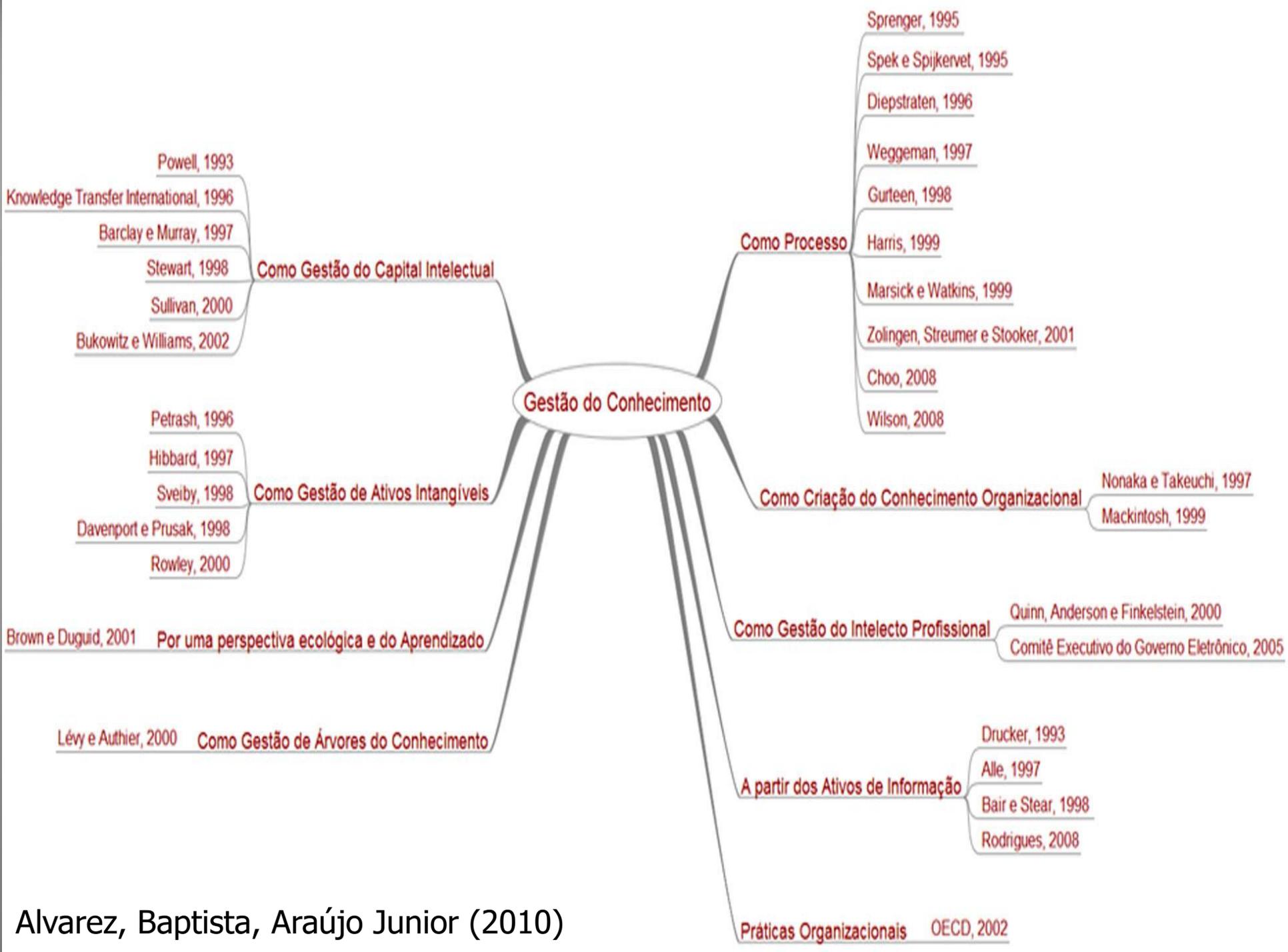
- **Explícito:** conhecimento formalizado.
  - na forma dados, fórmulas, especificações, manuais, procedimentos.
  - A melhor forma de se transmitir conhecimento.
  - Ênfase no explícito pode reduzir a GC a procedimentos de TI.
  - O que torna suscetível à imitação por parte de concorrentes.
- **Tácito:** conhecimento não verbalizado, intuitivo.
  - é prático, intrínseco às pessoas, intransferível.
  - É considerado de difícil formulação e comunicação.
  - relacionado à capacidade humana de realizar tarefas.
  - Insumo da inovação e novos conhecimentos.

# Conhecimento: tácito e explícito

- Qual dimensão do conhecimento é mais importante?
  - ✓ Quando as duas dimensões do conhecimento são tratadas de forma articulada e combinada,
  - ✓ a organização pode conquistar vantagem competitiva sustentável.
- Como usar essas dimensões?
  - ✓ Cabe à organização identificar as duas dimensões de conhecimento (tácito e explícito)
  - ✓ e desenvolver um processo de GC.

# Gestão do Conhecimento: uma conceituação genérica

- Um termo guarda-chuva [muito amplo, que contem múltiplos elementos]
- que se refere a **qualquer esforço deliberado para gerir o conhecimento** dos funcionários de uma organização,
- que pode ser realizado (o esforço de gerir) por diversos métodos
- diretamente, pelo **uso de determinados tipos de tecnologias** de informação e comunicação,
- ou indiretamente, pelo foco em **processos sociais** pelo uso de desenhos específicos da estruturação da organização, da cultura organizacional e de práticas de gestão de pessoas.



# Abordagens da Gestão do Conhecimento

**Perspectiva Descritiva**

**Perspectiva Normativa**

Modelos de Gestão do Conhecimento

Teoria da Firma baseada em conhecimento

Modelos de Capital Intelectual

Modelos Europeus

Modelos de Criação do Conhecimento

Modelos Japoneses

Modelos de Gestão do Conhecimento

Modelos dos EUA

Perspectiva Acadêmica

Perspectiva de consultoria

# As práticas associadas às fases do Ciclo de GC

Asian Productivity Organization

<b>Processo de CG</b>	<b>Práticas</b>
<b>Fase 1: Identificar o conhecimento</b>	Cafés do Conhecimento, Comunidade de Prática, Ambientes colaborativos virtuais, Mapeamento do conhecimento, Mentoria.
<b>Fase 2: Criar conhecimento.</b>	Brainstorming, ambientes de colaboração físicos, Cafés do Conhecimento, Comunidades de prática, Análise Pós-Ação, Bases de Conhecimento (Wikis, Repositórios, etc.), Blogs, Ambientes de colaboração virtuais, Mentoria, Portal, Compartilhamento de vídeo.
<b>Fase 3. Armazenar conhecimento.</b>	Café do Conhecimento, Comunidades de Prática, Análise Pós-Ação, Bases de Conhecimento (Wikis, Repositórios, etc.), Blogs, Ambientes de Colaboração Virtuais, Portal, Compartilhamento de vídeo.
<b>Fase 4. Compartilhar conhecimento.</b>	Cafés do Conhecimento, Comunidades de Prática, Análise Pós-Ação, Bases de Conhecimento (Wikis, Repositórios, etc.), Blogs, Ambientes Colaborativos Virtuais, Ambientes Colaborativos Presenciais, Portal Corporativo, Compartilhamento de vídeo, Narrativas, Taxonomias.
<b>Fase 5. Aplicar conhecimento.</b>	Café do Conhecimento, Ambientes Colaborativos Presenciais, Ambientes Colaborativos Virtuais, Comunidades de Prática, Blogs, Portal Corporativo, Mentoria, Bases de Conhecimento

# Movimento Contemporâneo

1900

Movimento da Racionalização do Trabalho

1930

Movimento das Relações Humanas

1950

Movimento Estruturalista-Sistêmico

Ambiente

1965

Movimento da Contingência

Dinamismo  
e  
Tecnologia

1980

Movimento Contemporâneo

Década 1980

Gestão da Qualidade Total

Participação de todos

Década 1990

Reengenharia de processos

Processos

Década 2000

Gestão do Conhecimento

Pessoas e  
Processos

2023

clientes

vantagem competitiva