

**.: ADMINISTRAÇÃO DE SERVIÇOS DE INFORMAÇÃO :..**

Prof. Leonardo Guimarães Garcia

**AULA 7**

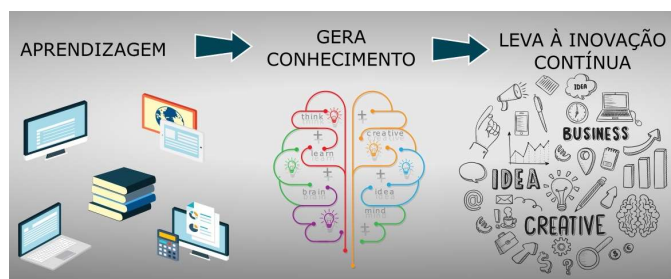
**TEMAS E PROCESSOS  
 DO “APRENDIZADO  
 ORGANIZACIONAL E  
 INOVAÇÃO” #2**

- 1 – O tema “Competências Essenciais”
- 2 – O tema “Conhecimento”

**O FUNDAMENTO “APRENDIZADO ORGANIZACIONAL E INOVAÇÃO” (cont.)**

**1 – Introdução**

- Na aula passada, falamos dos temas **Aprendizado** e **Inovação**. Hoje, completaremos a lista falando das **Competências Essenciais** e da **Gestão do Conhecimento**.
- O conhecimento (e, conseqüentemente, a **aprendizagem**) são vistos como **ESSENCIAIS** para o sucesso das organizações, por sua vinculação com a inovação e o aperfeiçoamento...



<https://www.youtube.com/watch?v=V99TjPLRnVU>

- Esse mesmo tipo de vinculação também existe entre o conhecimento e as competências (sejam individuais ou organizacionais), como verem a seguir...

\* *Sobre os vários tipos de competências:*

- Competência: corresponde ao estigma da eficiência e eficácia, atribuído aos indivíduos e/ou instituições por terceiros. É um conceito subjetivo e contextual. <senso comum>

*“Qualidade de um indivíduo que, num contexto específico e diante de uma tarefa específica, tem um agir responsável, reconhecido e eficaz, fruto da mobilização, integração e/ou transferência de **Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA)**, que agrega valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.” (Fleury; Fleury, 2001)*

- Competências: diferentes combinações de CHA, capazes de gerar os resultados (entregas) necessárias. Em conjunto, estabelecem a competência!
- Competências Individuais: são as competências detidas por cada indivíduo
- Competências Organizacionais: são as competências detidas pela organização através de seus profissionais. Podem ser:
  - ✓ Gerais, se estão disseminadas em toda a organização;
  - ✓ Específicas, se se concentram em determinados grupos, seções ou departamentos;
  - ✓ Essenciais <veremos no próximo slide!>.

*Percebe-se, desse modo, a importância do conhecimento/aprendizado para as competências!*

2 – O Tema “**Competências Essenciais**”

- **Competências Essenciais (Core Competences)** refere-se à terminologia, criada por **Prahalad e Hamel** em 1990 para representar:

*“(…) o **aprendizado coletivo da organização**, especialmente como coordenar diversas **habilidades de produção** e integrar vários fluxos de **tecnologias**.”*

- Em outras palavras, representam um **conjunto de habilidades e tecnologias** que permite a uma organização oferecer um **determinado benefício às partes interessadas**
- Uma competência organizacional é essencial quando **gera valor percebido pelo cliente**, provoca **diferenciação** entre concorrentes e possui **capacidade de expansão**.
  - ✓ Sob essa ótica, as competências essenciais são pilares da **competitividade** e da **perenidade** das organizações!
- Assim como ocorre com as competências organizacionais de modo geral, as competências essenciais baseiam-se nas **competências individuais** dos membros da força de trabalho!
  - ✓ De todos os indivíduos? Em todos os departamentos? Em qualquer cargo? Em qualquer nível hierárquico?

2.1 - O processo “Identificação”



Entendimento das competências demandadas pelo mercado



Definição dos aspectos relacionados à criação de valor para as partes interessadas e diferenciação em relação a outras organizações

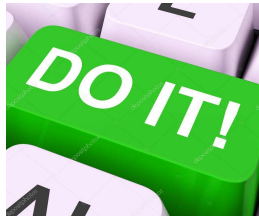


Identificação das oportunidades para melhorar o posicionamento competitivo

\* Exemplos de competências organizacionais, essenciais e individuais, e sua relação com a estratégia (DUTRA, 2011, p. 27):

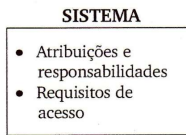
ESTRATÉGIA	COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS	COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS
<p>Volume de Vendas</p> <p>Excelência Operacional (bens de consumo, commodities)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Custo</li> <li>▪ Qualidade</li> <li>▪ Processo produtivo</li> <li>▪ Distribuição</li> <li>▪ Monitoramento mercado</li> <li>▪ Comercialização</li> <li>▪ Parcerias estratégicas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Orientação a custos e qualidades</li> <li>▪ Gestão de recursos e prazos</li> <li>▪ Trabalho em equipe</li> <li>▪ Planejamento</li> <li>▪ Interação com sistemas</li> <li>▪ Multifuncionalidade</li> <li>▪ Relacionamento interpessoal</li> </ul>
<p>Foco na Customização</p> <p>Inovação em Produtos (produtos para clientes ou segmentos específicos)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Inovação de produtos e processos</li> <li>▪ Qualidade</li> <li>▪ Monitoramento tecnológico</li> <li>▪ Imagem</li> <li>▪ Parcerias tecnológicas estratégicas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Capacidade de inovação</li> <li>▪ Comunicação eficaz</li> <li>▪ Articulação interna e externa</li> <li>▪ Absorção e transferência de conhecimentos</li> <li>▪ Liderança e trabalho em equipe</li> <li>▪ Resolução de problemas</li> <li>▪ Utilização de dados e informações técnicas</li> <li>▪ Aprimoramento de processos/produtos e participação em projetos</li> </ul>

2.2 - O processo “Desenvolvimento”

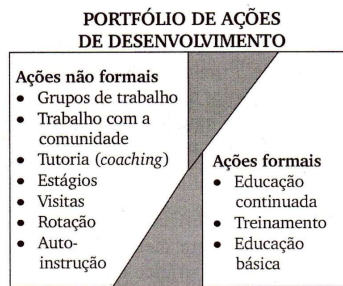
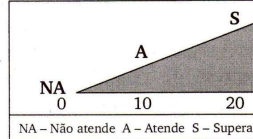


Implementação das ações

Nível de complexidade das atribuições e responsabilidades



**ESCALA DE AVALIAÇÃO**



**PLANO DE AÇÃO**



\* Exemplos de metodologias e ferramentas para implementação do tema “**Competências Essenciais**”:

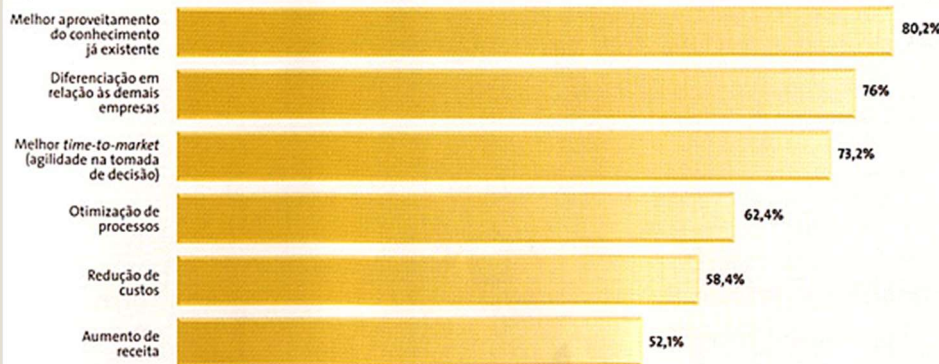
- Inteligência Competitiva
- Portfólio de Competências
- VRIO

\* Avaliação do Tema “Competências Essenciais”: <Mín.: 10 pontos> <Máx.: 30 pontos>

APRENDIZADO ORGANIZACIONAL E INOVAÇÃO (Competências Essenciais)	CICLO PDCL / NÍVEIS DE MATURIDADE															
	PLANEJAR				REALIZAR				VERIFICAR				APRENDER			
	NÃO REALIZA	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE	NÃO REALIZA	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE	NÃO REALIZA	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE	
1. Definição das competências essenciais atuais																
2. Definição das competências essenciais futuras																
3. Desenvolvimento das competências essenciais																
4. Definição das oportunidades para melhorar o posicionamento competitivo																

### 3 – O Tema “(Gestão do) Conhecimento” (GC)

- Como vimos, o conhecimento possui **valor estratégico** para as organizações. *Esse valor pode ser maximizado se o conhecimento for “gerenciado”!*
- Benefícios atribuídos à GC:
  - Em pesquisa realizada com várias empresas brasileiras que adotavam a GC:



Fonte: <http://www.paradigma.com.br/gestao-do-conhecimento-na-pratica/view>

*\* Antes de mais nada, o que é conhecimento?*

o No *Dicionário Aurélio*:

- Ato ou efeito de conhecer; **Idéia, noção**; **Informação, notícia, ciência**; **Prática da vida, experiência**; **Consciência de si mesmo**; e...
- A apropriação do objeto pelo pensamento, como quer que se conceba essa apropriação: como definição, como percepção clara, apreensão completa, análise.

o Para *Le Coadic (2004)*:

- Um conhecimento é o resultado do ato de conhecer, ato pelo qual o espírito apreende um objeto.
- Conhecer é ser capaz de formar a ideia de alguma coisa; é ter presente no espírito.
- Isso pode ir da simples identificação à compreensão exata e completa dos objetos.



*\* No âmbito da GC, há tipicamente dois tipos de conhecimento que se destacam:*

o “Conhecimento” Explícito:

- É o conhecimento cuja codificação não acarreta grandes perdas
- Sua disseminação é + rápida e fácil
- Baseia-se em **objetos** ou **regras**:
  - **Objetos**: é codificado em símbolos (palavras, números, ...) ou objetos físicos (equipamentos, ...);
  - **Regras**: é codificado em normas, rotinas ou POPs.



○ **Conhecimento Tácito:**

- É o conhecimento “não-codificável” (o registro acarreta perda de partes essenciais da experiência)
- Está relacionado à experiência acumulada e à intuição dos indivíduos
- Sabemos fazer mas não sabemos explicar como fazemos (conhecimento implícito na ação!)
- É aquele tipo de conhecimento sobre o qual falamos: “*Você aprende com o tempo...*”



\* **O que é a GC?**

○ Segundo **MURRAY (1996)**:

*Uma estratégia que transforma bens intelectuais da organização - informações registradas e o talento dos seus membros - em maior produtividade, novos valores e aumento de competitividade.*

○ Para **SVEIBY (1998)**:

*a arte de gerar valor a partir de bens intangíveis da organização.*

○ Segundo **TERRA (2005)**:

*Organizar as principais políticas, processos e ferramentas gerenciais e tecnológicos à luz de uma melhor compreensão dos processos de geração, identificação, validação, disseminação, compartilhamento e uso dos conhecimentos estratégicos para gerar resultados (econômicos) para a empresa e benefícios para os colaboradores.*

### 3.1 - O processo “Identificação”

- **Definição e Classificação** dos conhecimentos mais importantes para a organização realizar sua Missão e implantar suas estratégias, a partir de critérios preestabelecidos

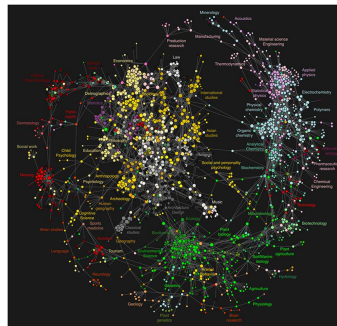
**Conhecimentos mais importantes** são aqueles que se destacam e são utilizados para que a organização possa realizar sua Missão. Podem incluir conhecimentos relativos a clientes e mercados, produtos, processos, tecnologias, pessoas, fornecedores, relacionamentos, articulações e memória organizacional.



- A classificação dos conhecimentos é importante para definir os seus tipos e propósitos.
- Os critérios de classificação podem incluir **pertinência, valor, confiabilidade, propósito, redundância, grau de incerteza**, etc.

#### \* *Passos na construção de um Mapa do Conhecimento:*

- Definição das **necessidades que o mapa deverá suprir** (i.e., seus objetivos e prioridades);
- Estabelecimento do **método de coleta de informações** sobre os conhecimentos da organização: **<considerem os recursos disponíveis, a cultura, o tempo, os objetivos, ... - Factibilidade>**
  - **Objetivos típicos:** 1) Descobrir quais fontes de conhecimento tácito (pessoas) e explícito (documentos) são utilizados pelas pessoas na sua rotina de trabalho; 2) Descobrir que conhecimentos úteis à organização cada indivíduo detém.
  - **Definição da Técnica:** Entrevista, Questionário (em papel, eletrônico, misto), Observação;
  - **Montagem dos instrumentos** de coleta (incluindo testes-piloto);
- Realização da **coleta de informações**
- **Análise das informações coletadas e a montagem do mapa**
- Realização da **disseminação do mapa**





### 3.2 - O processo “Desenvolvimento”

\* *Criação de ambiente favorável para a busca e geração de conhecimentos:*

- Para que o conhecimento possa ser desenvolvido, é necessário haver um contexto adequado



- Parte dessa questão é **física**, envolvendo a adequação do espaço, do mobiliário, etc.
- No entanto, o foco deve ser a **facilitação do processo de interação social** que direciona a criatividade dos indivíduos para a geração de conhecimento útil à organização!
- Para **Nonaka e Takeuchi (1997)**, a criação do conhecimento baseia-se no direcionamento da **TENSÃO entre conhecimento tácito e explícito!**

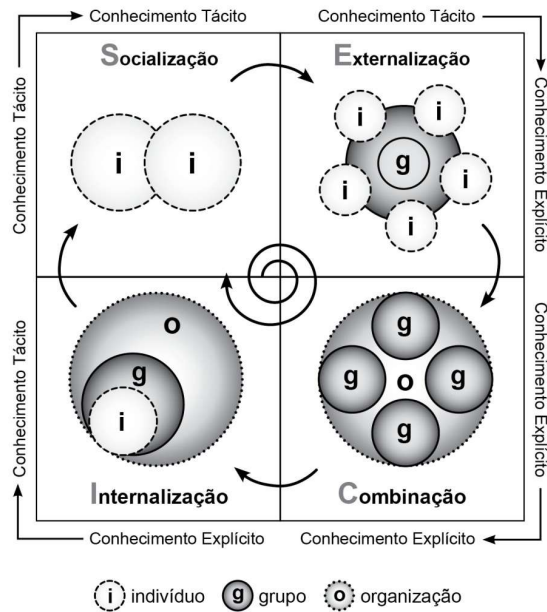
\* *Criação do Conhecimento (via Nonaka & Takeuchi):*

- **Socialização** (compartilhamento de experiências)
- **Exteriorização** (o conhecimento passa para os documentos)
- **Combinação** (união de conhecimentos existentes em vários documentos, por meio de análise)
- **Internalização** (aprendizado a partir de conhecimentos explicitados)



**\* A Espiral do Conhecimento:**

- A criação de conhecimento é bem-sucedida quando:
  - Há conversão do conhecimento;
  - O conhecimento individual é transferido para o grupo;
  - O processo cresce numa espiral até alcançar os níveis mais altos da organização.



APRENDIZADO ORGANIZACIONAL E INOVAÇÃO #2



Utilização de **redes de pessoas e organizações** para obtê-los ou desenvolvê-los

### 3.3 - O processo “Retenção e Proteção”



Formas de armazenamento



Métodos para atrair e reter pessoas e parceiros

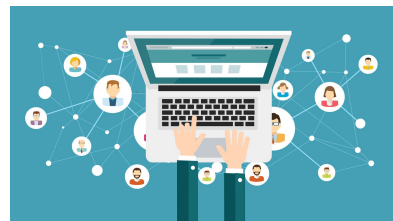
### 3.4 - O processo “Utilização”



Acesso aos conhecimentos retidos e protegidos



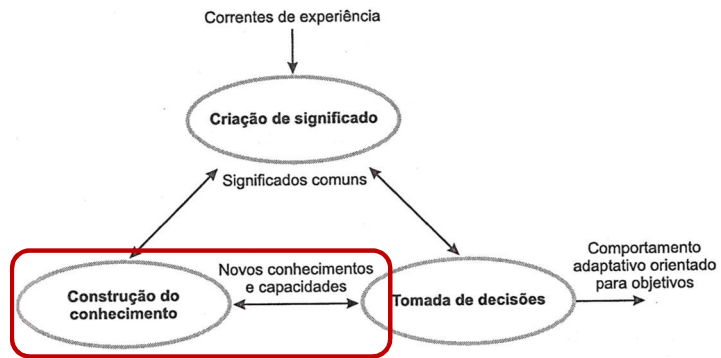
Compartilhamento



Utilização de redes de pessoas e organizações para sua difusão

\* *Uma perspectiva interessante sobre a utilização dos conhecimentos:*

Para Choo (2006), são **organizações do conhecimento** aquelas que alcançam elevados patamares de **integração dos três USOS estratégicos da informação**. Nessa condição, estabelece-se um ciclo ininterrupto de aprendizagem e adaptação chamado “ciclo do conhecimento”, no qual os três usos se complementam e se alimentam mutuamente



\* *Exemplos de metodologias e ferramentas para implementação do tema “Conhecimento”:*

Benchmarking de processos, produtos e resultados
Business Intelligence
Comunidades de Prática
Inteligência Competitiva
Learning Organizations
Lições Aprendidas
Mapa de Conhecimentos Críticos
Propriedade Intelectual

\* Avaliação do Tema “Conhecimento”: <Mín.: 15 pontos> <Máx.: 35 pontos>

APRENDIZADO ORGANIZACIONAL E INOVAÇÃO (Conhecimento/Gestão do Conhecimento)	CICLO PDCL / NÍVEIS DE MATURIDADE											
	PLANEJAR			REALIZAR			VERIFICAR			APRENDER		
	NÃO REALIZA	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO CONSOLIDADO	EXCELENTE	NÃO REALIZA	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO CONSOLIDADO	EXCELENTE	NÃO REALIZA	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO CONSOLIDADO	EXCELENTE
9. Identificação dos conhecimentos mais importantes para a organização realizar sua Missão e implantar suas estratégias												
10. Desenvolvimento dos conhecimentos mais importantes												
11. Retenção do conhecimento, incluindo métodos para atrair e reter pessoas e parceiros												
12. Proteção do conhecimento												
13. Utilização dos conhecimentos, incluindo seu compartilhamento												

## REFERÊNCIAS

1. FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE (FNQ). **Modelo de excelência da gestão (MEG)**: guia de referência da gestão para excelência. 21. ed. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2016.
2. \_\_\_\_\_: instrumento de avaliação da maturidade da gestão. 21. ed. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2017.
3. FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Atlas, 2001.
4. DUTRA, J. S. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2011.
5. CHOO, C. W. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. 2. ed., São Paulo: Ed. Senac São Paulo, 2006.
6. NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 358 p.
7. LE COADIC, Yves-François. **A ciência da informação**. 2 ed. Brasília: Briquet de Lemos, 2004.
8. PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The Core Competence of the Corporation. **Harvard Business Review**, p. 3-15, Maio/Jun., 1990.
9. MURRAY, Philip C. **New language for new leverage: the terminology of knowledge management (KM)**. Disponível em: <[http://www.ktic.com/topic/13\\_TERM4.htm](http://www.ktic.com/topic/13_TERM4.htm)>. Acesso em: jul. 1996.

#### REFERÊNCIAS (cont.)

10. SVEIBY, Karl Erik. **A Nova Riqueza das Organizações**: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
11. TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Definindo a Gestão do Conhecimento**. Disponível em: <<http://www.terraforum.com.br>>. Acesso em: mai. 2005.