

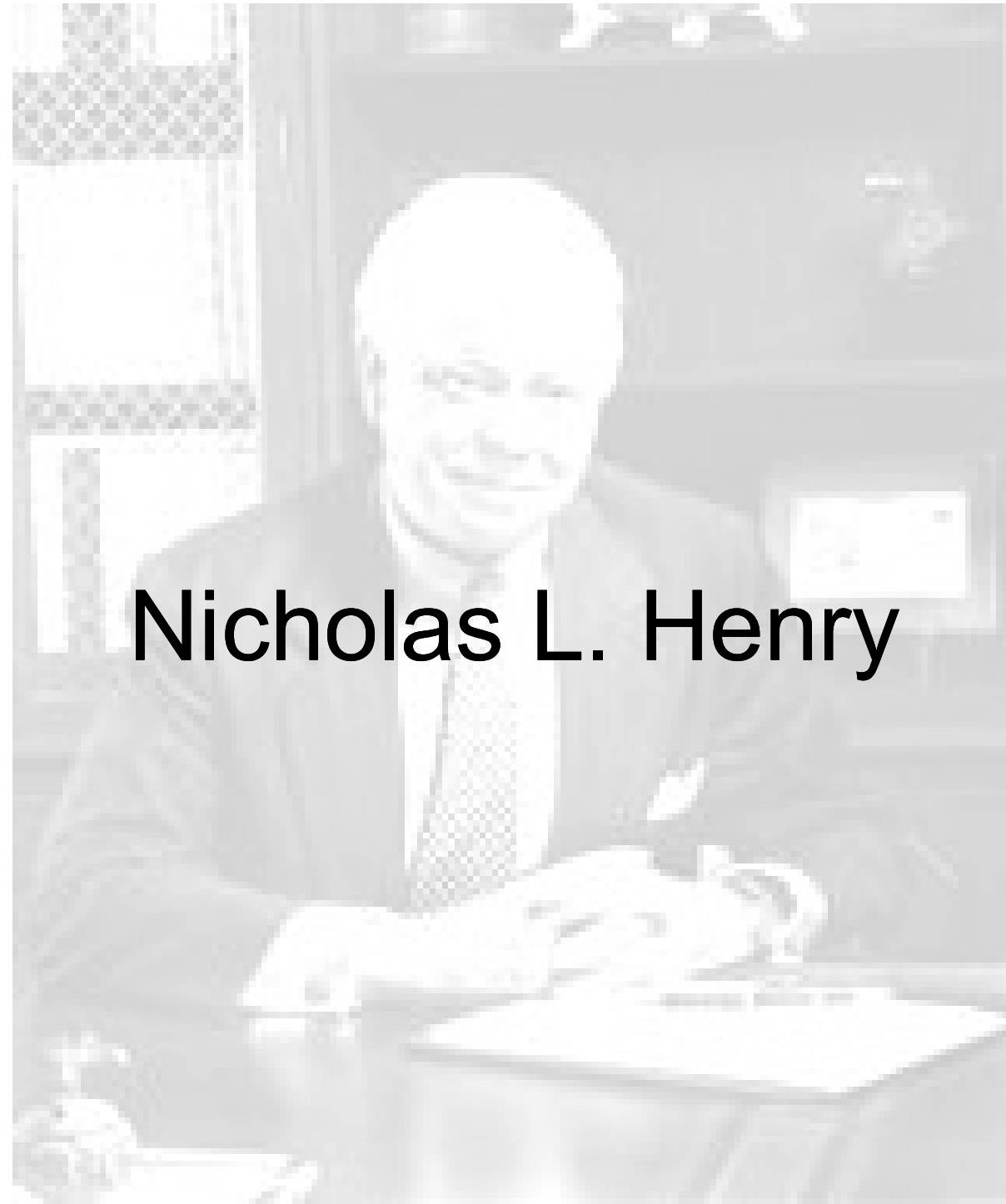
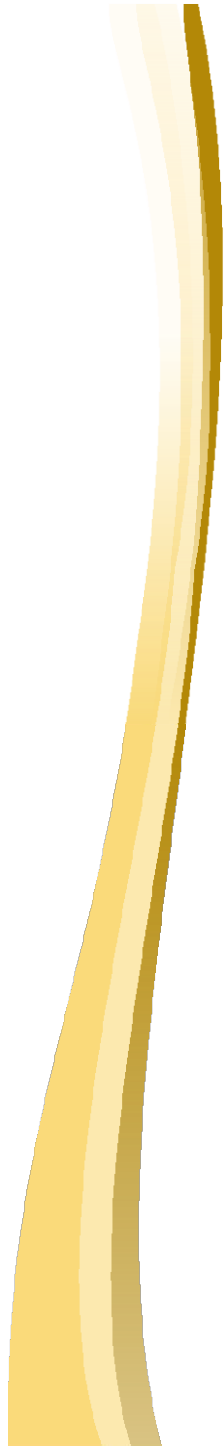
# Perspectivas da Gestão do Conhecimento

*Profa Lillian Alvares  
Faculdade de Ciência da Informação  
Universidade de Brasília*



# Os Pioneiros


OS PIONEIROS



**Nicholas L. Henry**


- Henry, Nicholas L. **Knowledge management: a new concern for public administration.** *Public Administration Review*, v.34, n. 3, 1974. p. 189.




- 
- **“Políticas públicas para a produção, disseminação, acessibilidade e uso da informação na formulação de políticas públicas”**

- *As políticas atuais são inadequadas para lidar com o conhecimento.*

- Especial atenção deve ser dada à:

- 
- **Informação disponível ao público**, pois já nessa época, o autor se preocupava com o que ele chamava “**disfunções informacionais**”.
    - A primeira disfunção é o **excesso de dados**, que pela **quantidade causa ruídos** ao processo decisório.

- 
- **Segunda disfunção: as novas tecnologias** de informação, em especial os sistemas de armazenamento e recuperação da informação, pois foram projetados para

*“maximizar o conhecimento dos decisores e minimizar dados, os quais apenas turvam o foco e dispersa o impacto da formulação e o resultado das políticas públicas.”*

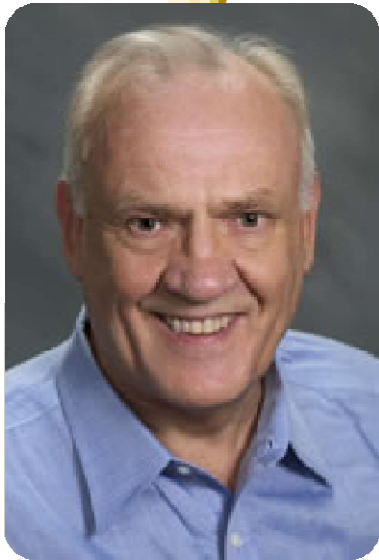


- **1975, Public Administration and Public Affairs**

- Gestão do Conhecimento: Gerenciando o Recurso Público de Informação

- *As observações de Henry, embora contextualizada no campo da administração pública, podem se adequar a todos os tipos de empresas.*





**Karl M. Wiig**

# Karl M. Wiig, 1986

- **A criação, aprendizado, compartilhamento e o uso ou a alavancagem do conhecimento *constituem um conjunto de processos e dinâmicas sociais que precisa ser administrado.***
  - *“Construção sistemática, explícita e intencional do conhecimento e sua aplicação para maximizar a eficiência e o retorno sobre os ativos de conhecimento da organização.”*


# Karl M. Wiig, 1986

- Gestão do Conhecimento na Administração Pública
  - Aprimorar a **tomada de decisões** no âmbito do serviço público.
  - Apoiar a **sociedade a participar** efetivamente das decisões públicas.
  - Apoiar a construção de **sociedades competitivas**.
  - Auxiliar na aquisição de **conhecimentos para o setor público**.

*Várias abordagens de GC são adotadas para atender a essas finalidades.*



**Várias**  
**Perspectivas**

- 
- 1993, 2001, Ativos de Informação
  - 1993, 2002, Gestão do Capital Intelectual
  - 1995, 2006, Processo
  - 1996, 1997, Criação do Conhecimento Organizacional
  - 1996, 2000, Gestão de Ativos Intangíveis
  - 1999, 2001, Perspectiva de Aprendizado
  - 2000, 2000, Gestão de Árvores do Conhecimento
  - 2000, 2004, Gestão do Intelecto Profissional
  - 2002, 2002, Prática Organizacional



**Gestão do Conhecimento**

**Ativos de Informação**

# Ativos de Informação

**Peter Drucker, 1993**

- Em sua análise da sociedade e das organizações, foi um dos primeiros a se manifestar sobre a nova área.
  - É a **aquisição sistemática e objetiva de informação** e sua aplicação, como *novo fundamento para o trabalho*, para a produtividade e para o desenvolvimento mundial.

# Ativos de Informação

**James H. Bair e Edward Stear, 1997**

- Abordagem integrada para:
  - **Identificar, capturar, recuperar e avaliar** os ativos informacionais da empresa.
- Esses ativos de informação podem incluir bancos de dados, documentos, políticas, procedimentos....
  - ...bem como o **conhecimento não capturado tácito**, *próprio de cada empregado*.



# Ativos de Informação

## Gartner Group, 1999

- 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.*



**Gestão do Conhecimento**

**Gestão do  
Capital Intelectual**

# Gestão do Capital Intelectual

**Timothy W. Powell, 1993**

- Forma **integrada e estruturada de gerenciar o capital intelectual** de uma organização.

# Gestão do Capital Intelectual

## Knowledge Transfer International, 1997

- Estratégia que transforma o capital intelectual da organização incluindo, tanto a informação registrada, quanto as competências dos empregados...
  - ... em maior produtividade,
  - ....novos valores e
  - ...aumento de competitividade.

# Gestão do Capital Intelectual

**Rebecca Barclay e Philip Murray, 1997**

- **Identificação e o mapeamento do capital intelectual** de uma organização, *gerando novos conhecimentos* para ...
  - ....obtenção da vantagem competitiva,....
    - ... tornando grandes quantidades de informações acessíveis, ...
      - » ....compartilhando as melhores práticas e ...
        - ...usufruindo plenamente da tecnologia.

# Gestão do Capital Intelectual

Ross Dawson, 1998

- Inclui duas estratégias: Coleção e Conexão
  - Coleção: o conhecimento das pessoas pode ser **codificado** em documentos, modelos, software, etc, para que outras pessoas possam usá-lo.
  - Conexão: as **pessoas devem ser conectadas** diretamente a outras para que este conhecimento possa ser aplicado a um problema específico.

# Gestão do Capital Intelectual

**Thomas Stewart, 1998**

- **Reciclagem contínua do capital intelectual, sobretudo:**
  - do conhecimento e do
  - compartilhamento de experiências.

# Gestão do Capital Intelectual

## Thomas Stewart, 1998

- Destaca o **uso intensivo de tecnologia**:
- **1991 foi o ano I da era da informação**, ao comprovar que nesse ano os gastos das empresas com bens típicos da era informacional ....
  - ...computadores, softwares, equipamentos de telecomunicações e redes...
    - ... superou os gastos com bens típicos da era industrial
      - .... máquinas e equipamentos para produção.



# Gestão do Capital Intelectual

**Thomas Stewart, 1998**

- A principal aplicação da Tecnologia é:
  - **ampliar o alcance** do conhecimento e
  - **acelerar a velocidade** de transferência do conhecimento ao usuário.

# Gestão do Capital Intelectual

Wendi R. Bukowitz e Ruth L. Williams, 2002

- Processo pela qual a organização *gera riqueza a partir do seu capital intelectual,....*
  - ... que eles definem indistintamente como algo valorizado pela organização que esteja contida nas **pessoas, nos processos, nos sistemas, na cultura, nas metodologias,** etc.



# **Gestão do Conhecimento**

Gestão do Conhecimento

## **Processo**

# Processo

- O maior número de definições sobre a Gestão do Conhecimento é seu entendimento como processo.

# Processo

**Cees Sprenger, 1995**

- Fluxo ou processo contínuo em uma organização, realizado em quatro etapas:
  - a habilidade de **absorção** de um novo conhecimento
  - a capacidade de **troca** de conhecimentos
  - o **desenvolvimento** de um novo conhecimento
  - a **extração**, momento em que o conhecimento é usado em prol da organização

# Processo

## J. Diepstraten, 1996

- Processo que compreende seis fases:
  - **Extração** de um conhecimento existente
  - **Desenvolvimento** de um novo conhecimento
  - **Disseminação, associação ou combinação** com outros conhecimentos
  - **Documentação** do novo conhecimento
  - **Distribuição**
  - **Uso**

# Processo

**Verna Allee, 1997**

- Relaciona diretamente as etapas do ciclo da informação e o conhecimento já que percebe a atividade de GC como a facilitação do processo de:
  - priorizar, usar, compartilhar, aplicar, criar, mapear, comunicar, organizar, indexar, renovar, distribuir, codificar, adquirir e armazenar o conhecimento para melhorar o desempenho organizacional.

# Processo

**Simone van Zolingen, Jan Streumer e Maaïke Stoker, 2001**

Processo cíclico de cinco etapas:

- Aquisição de conhecimentos estratégicos
- Estabelecimento do conhecimento de forma explícita, disponível e acessível
- Disseminação para todos aqueles que dele necessitam
- Desenvolvimento de novos conhecimentos por meio da combinação dos que já existem
- Uso do conhecimento para a organização



# Processo

Chun Wei Choo, 2006

- Gestão do Conhecimento é uma estrutura com o **objetivo de coordenar as metas e os processos da organização...**
  - com vistas a que o conhecimento possa auxiliar no aprendizado e na criação de valor da própria organização.

# Processo

Chun Wei Choo, 2006

- A estrutura deve ser formada por categorias de **conhecimento organizacional** (*tácito, explícito e cultural*), pelos **processos de conhecimento** (*criação, compartilhamento e utilização*) e pelo **ambiente organizacional** (*visão e estratégia; objetivos e habilidades; políticas, processos, ferramentas e plataformas*), conforme a figura a seguir.

# Elementos envolvidos na Gestão do Conhecimento, na visão de Choo





**Gestão do Conhecimento**

**Criação do Conhecimento  
Organizacional**

# Criação do Conhecimento Organizacional

**Betty-Ann Mackintosh, 1996**

- Conhecimento pode referir-se a **mercados, produtos, tecnologias e organizações que uma empresa possui** ou *precisa possuir* e que possibilita a geração de lucros e a adição de valor a seus processos empresariais,
  - mas....

# Criação do Conhecimento Organizacional

**Betty-Ann Mackintosh, 1996**

- ... a gestão do conhecimento, contudo, não se restringe a gerir **esses ativos do conhecimento...**
  - ... e **sim os processos que os influenciam**, incluindo *desenvolvimento, preservação, uso e compartilhamento do conhecimento.*

# Criação do Conhecimento Organizacional

**Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi, 1997**

- Interação contínua e dinâmica entre o conhecimento tácito e o explícito.
  - Os autores retomam a abordagem de Polanyi (1966) e usam os conceitos de conhecimento tácito e explícito para descrever os processos de conversão do conhecimento.



**Gestão do Conhecimento**

**Gestão de  
Ativos Intangíveis**



# Gestão de Ativos Intangíveis

**Karl-Erik Sveiby, 1998**

- Nesse grupo, destaca-se **“arte de criar valor a partir dos bens intangíveis de uma organização”**.
  - Apesar de ser uma das mais utilizadas por sua simplicidade e ao mesmo tempo completude, representa apenas parcialmente o que o autor pensa sobre o tema, não revelando todo o potencial que a idéia traz consigo.

# Gestão de Ativos Intangíveis

**Karl-Erik Sveiby, 1998**

- GC pode ser entendida como....
  - .... a soma da gestão da informação e da gestão de **peessoas**,...
  - ... sobretudo porque GC não é apenas uma visão tecnológica mas, **fundamentalmente, humana.**

# Gestão de Ativos Intangíveis

Thomas H. Davenport e Laurence Prusak, 1999

- Afirmam que nas organizações, o conhecimento não está contido apenas nos documentos e repositórios de informação, ...
  - ... mas também nas **rotinas organizacionais, processos, práticas e normas, enfim, nos ativos intangíveis da organização.**

# Gestão de Ativos Intangíveis

Thomas H. Davenport e Laurence Prusak, 1999

- Além disso, acreditam que parte significativa do conhecimento necessário **já está nas organizações, ....**
  - ... basta uma boa **gestão da informação para capturá-los.**

# Gestão de Ativos Intangíveis

**Jennifer Rowley, 2000**

- **Codificação** torna o conhecimento acessível a todos que dele necessitam.
- A transferência deve ocorrer **de forma espontânea e não estruturada**, lembrando, no entanto, que *GC implica também na formalização das trocas naturais*.
- Prioriza que o necessário, da forma que seja, é **extrair os ativos de conhecimento de uma empresa com o objetivo de apoiar os objetivos organizacionais**.



# **Gestão do Conhecimento**

Gestão do Conhecimento

## **Perspectiva de Aprendizado**

# Perspectiva de Aprendizado

**William R. Penuel e Jeremy Roschelle, 1999**

- Da Sociologia e Psicologia Cognitiva
  - **Construção Social do Conhecimento**
    - Valoriza *a colaboração, as comunidades, a discussão no trabalho* em contraposição aos modelos tradicionais de transmissão do conhecimento nos **processos de ensino-aprendizagem**

# Perspectiva de Aprendizado

**William R. Penuel e Jeremy Roschelle, 1999**

- O aprendizado ocorre no seio das **comunidades de prática**
  - O conhecimento é apreendido nas **atividades diárias de trabalho:**
    - na observação de outros
    - na participação periférica



# Perspectiva de Aprendizado

**William R. Penuel e Jeremy Roschelle, 1999**

- **Conhecimento prévio apoia o aprendizdo**
  - **O conhecimento acumulado com experiências anteriores...**
    - *... pode definir a habilidade de solucionar novos problemas*

# Perspectiva de Aprendizado

**William R. Penuel e Jeremy Roschelle, 1999**

- O aprendizado é realçado quando **o pensamento é externalizado com a colaboração e a reflexão entre os aprendizes**
  - O **compartilhamento de ideias** sobre a prática da atividade realizada leva ao processo de *melhor compreensão da tarefa* e incorporação do aprendido na prática

# Perspectiva de Aprendizado

John Seely Brown e Paul Duguid, 2001

- O principal desafio da GC...
  - .... é o **aprendizado ou a aquisição de conhecimento...**
    - ... pois é esse que torna *os bens intelectuais utilizáveis*.

# Perspectiva de Aprendizado

John Seely Brown e Paul Duguid, 2001

- Enfatizam que as empresas, ao compreenderem que ...
  - ...o **conhecimento reside nas pessoas e não em sistemas de informação...**
    - .... perceberam que o aprendizado tornou-se o *principal desafio do gerenciamento de conhecimento.*

# Perspectiva de Aprendizado

John Seely Brown e Paul Duguid, 2001

- Indicam que o **foco deve estar nas pessoas.**
  - Uma autêntica economia do conhecimento deveria...
    - ... diferenciar-se não apenas da economia industrial...
      - ... mas também da economia da informação.



**Gestão do Conhecimento**

**Gestão de Árvores do  
Conhecimento**

# Gestão de Árvores do Conhecimento

**Pierre Lévy e Michel Authier, 2000**

- Elas ajudam a **visualizar as tendências de evolução** das competências da organização, ...
  - ...permitem **expor os saberes** e habilidades e, ...
    - ...podem ser um importante coadjuvante na decisão sobre necessidades de formação e de mobilidade interna.



**Gestão do Conhecimento**

Gestão do Conhecimento

**Gestão do  
Intelecto Profissional**



# Gestão do Intelecto Profissional

**James Brian Quinn, Philip Anderson e Sydney Finkelstein, 2000**

- Conhecimento conquistado por meio de **certificação**.
- Habilidades avançadas que traduzem a **internalização do conhecimento**, por meio de atividades individuais de aquisição de novos conhecimentos.
- Compreensão sistêmica do conhecimento profundo advindo da **rede de relacionamentos**, da noção de *causa e efeito* permitindo ultrapassar a execução de tarefas, levando à *solução de problemas* maiores e mais complexos.
- Criatividade auto-motivada que envolve **vontade, motivação e adaptabilidade** para o sucesso.



**Gestão do Conhecimento**

**Prática Organizacional**

# Prática Organizacional

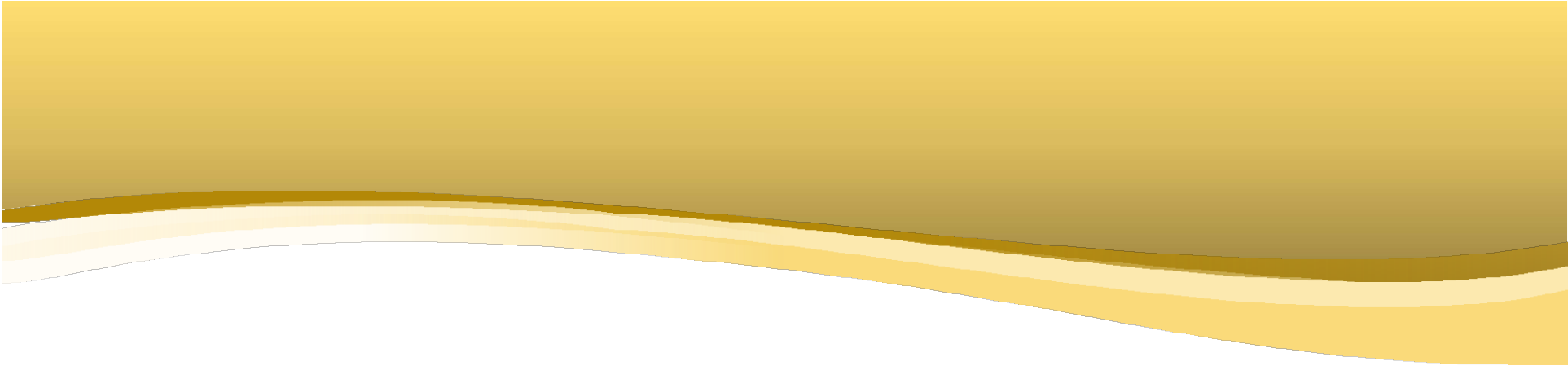
## Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE), 2002

- Usado largamente como um **guia de implantação de GC nas organizações**, é definido como uma *ampla coleção de práticas organizacionais relativas à geração, captura, disseminação e promoção do compartilhamento do conhecimento* na organização e no mundo, incluindo:

# Prática Organizacional

## Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE), 2002

- **Mecanismos organizacionais** (descentralização de autoridade, desburocratização, uso de tecnologias da informação e comunicação, etc.)
- **Desenvolvimento da equipe** (práticas de treinamento e tutoria, mobilidade e gestão de habilidades, etc)
- **Transferência de competências** (banco de competências individuais e registro de boas práticas)
- **Mudanças gerenciais e incentivo ao compartilhamento** de conhecimento pela equipe (avaliação do desempenho e promoção individual relacionada ao compartilhamento de conhecimento, evolução do papel dos gerentes, etc.)



**FIM**  
LIW