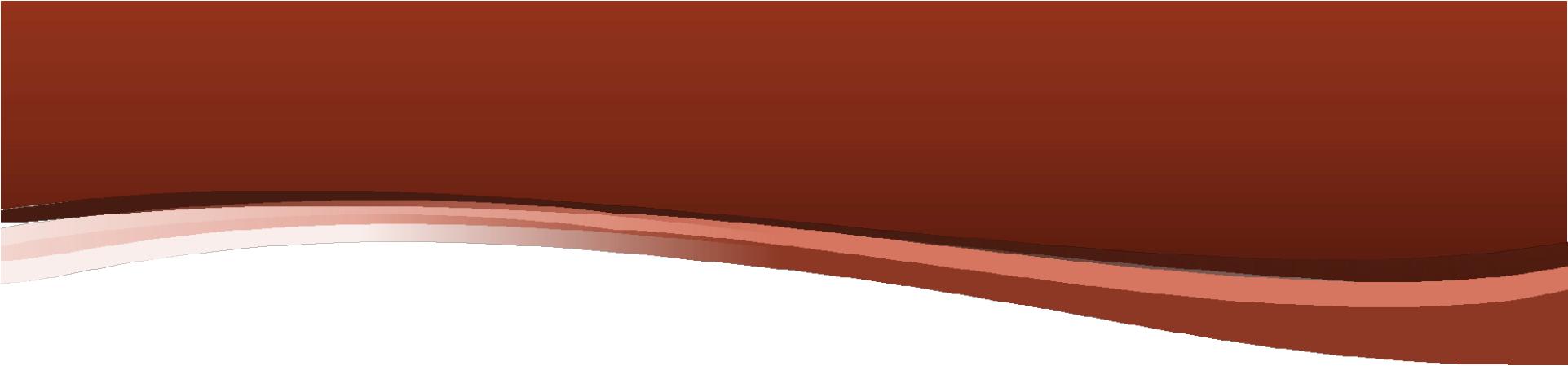


Modelos de Gestão do Conhecimento

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



Conjuntos Organizacionais Envolvidos na Gestão do Conhecimento

- 
- I. Visão da organização
 - II. Estruturas e responsabilidades
 - III. Processos e práticas
 - IV. Ferramentas e plataformas

I. VISÃO DA ORGANIZAÇÃO

- ☞ Gestão do Conhecimento deve ser o **impulso** para o desempenho e crescimento organizacional.
- ☞ Na tentativa de alcançar esta visão, as organizações descobrem que a tarefa mais difícil é:
 - ☞ **Cultivar a Confiança**
 - ☞ **Estimular a Cooperação**
 - ☞ **Conquistar o Respeito Mútuo**

II. ESTRUTURAS E RESPONSABILIDADES

- ☞ Unidades Organizacionais: áreas delimitadas sob posse de uma pessoa ou grupo de pessoas, com objetivos claros e específicos a cumprir, **alinhado à estratégia maior da organização.**

II. ESTRUTURAS E RESPONSABILIDADES

- κ **As unidades organizacionais são naturalmente territoriais e pela própria natureza não propício ao compartilhamento de conhecimento.**
- κ **Portanto, é essencial a liderança de alguém designado para isso, que defenda o benefício coletivo de partilha de informação e que removam barreiras que impedem a cooperação entre as unidades.**

II. ESTRUTURAS E RESPONSABILIDADES

- ☞ Mas, o compartilhamento do conhecimento não acontece simplesmente por ter uma autoridade delegada para isso.
 - ☞ Um processo que é regulado estritamente por regras e políticas **pode sufocar a criatividade e a experimentação.**
 - ☞ Por outro lado, contando apenas com as **práticas informais podem significar que a nova aprendizagem está dispersa** e não disponível para outras pessoas na organização.

III. PROCESSOS E PRÁTICAS

- κ De maneira ampla e geral, a Gestão do Conhecimento é um ciclo contínuo dos seguintes processos:
 - κ **Aquisição** de conhecimentos estratégicos.
 - κ **Conversão** do conhecimento na forma explícita, disponível e acessível.
 - κ Processo de **Externalização**.
 - κ **Criação** de conhecimento.
 - κ **Uso** do conhecimento para a organização.

IV. FERRAMENTAS E PLATAFORMAS

- ☞ Uma característica da Gestão do Conhecimento é a ampla gama de ferramentas e plataformas disponíveis.

Knowledge Management System

Integração Contínua do Trabalho e do Conhecimento

- **Área de Trabalho:** Plum Tree, InfoWorkSpace, Eugenia, K-Station, Intraspect, Livelink, Mongoose, ...

Documentos

- **Compartilhamento:** DocuShare, Geneva, Abridge, Verity, Autonomy, Wiki, Documentum, Notes, DropBox, ...

Troca de Conhecimento

- **Acesso à Especialistas:** Quiq, Sharenet, Discovery, Organik, AskMe, Clerity, Knexa, Question, ...

Capacitação

- **E-learning Spaces:** Pensare, FirstClass, WebCT, InterWise, Athenium, BlackBoard, ...

Interações Breves

- **Interções Síncronas:** BlaceWare, Tapped In, NetMeeting, SameTime, Conference Room, Marratech, Evoke, iMeet, ...

Conversação

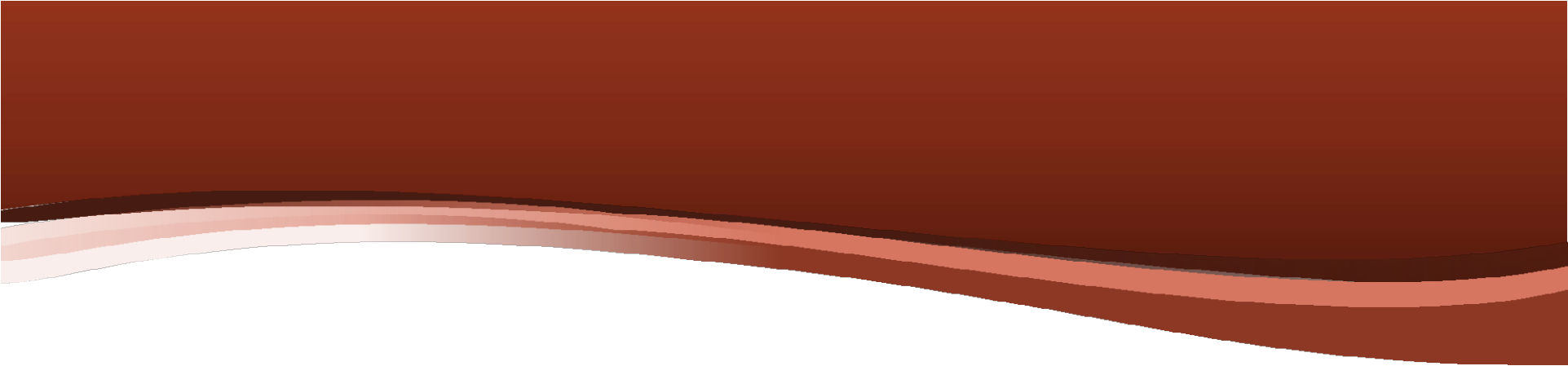
- **Grupos de Discussão:** Blaxxun, We Talk, WebFair, eCircle, Cassiopeia, Prospero, Caucus, ...

Estruturas Sociais

- **Comunidades na Web:** InterCommunity, PeopleLink, CiviServer, ArsDigita, Teamware Plaza, Buzzpower, ...

Trabalho

- **Espaços de Projetos:** Bungo, eRoom, Prism, iTeamRoom, SharedPlanet, OpenItems, eProject, QuickPlace, ...

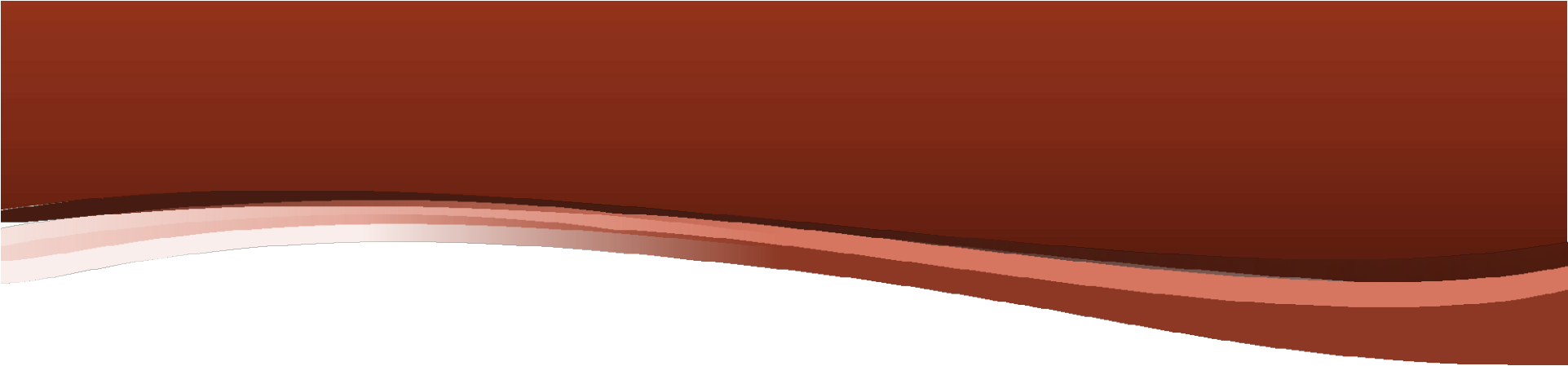


**Como as organizações já estão associadas à
Gestão da Informação e do Conhecimento?**

Resultados da Pesquisa

INSTITUTE FOR THE FUTURE

- ☞ 3.600 líderes de empresas consultados
- ☞ 18 países: África do Sul, Alemanha, Arábia Saudita, Argentina, Austrália, Brasil, China, Estados Unidos, França, Holanda, Índia, Itália, Japão, México, Reino Unido, Rússia, Singapura, Suíça.
- ☞ Setores Industriais: biotecnologia, entretenimento, finanças, óleo e gás, seguridade, telecomunicações e serviços móveis, varejo e outros.

- 
- **Conectividade**
 - **Redes Sociais**
 - **Computação em Nuvem**
 - **Big Data**

Quatro

Bases

Organizacionais



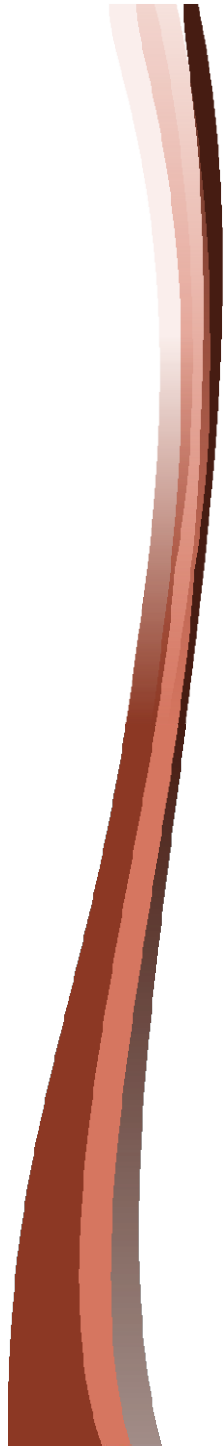
Conectividade e Gestão do Conhecimento

Conectividade

- O conhecimento é uma **propriedade facilitada pela interação** entre as pessoas.
 - Portanto, aumentar o grau de conectividade é gerar as condições de surgimento de novos conhecimentos.

Conectividade

- *“A conectividade privilegia a construção social do conhecimento, estabelecendo conexões, intensificando a comunicação empresarial e favorecendo a interação de forma dinâmica para ampliar a quantidade e qualidade da rede de relacionamentos com o público interno e externo da organização, que propiciem gerar, compartilhar e transferir conhecimentos organizacionais considerados críticos para o negócio.” (Eboli, 2005)*



Comunidades de Prática

Conectividade

COMUNIDADES DE PRÁTICA

- ☞ O conceito de Comunidades de Prática foi cunhado por Wenger (1998) como comunidades que reúnem pessoas unidas **INFORMALMENTE** *por interesses comuns no aprendizado e, principalmente, na sua aplicação.*

Conectividade

COMUNIDADES DE PRÁTICA

A comunidade está sempre ligada a um:

- ↳ **espaço de partilha**
- ↳ a uma sensação, a um **sentimento de pertencimento**
- ↳ **inter-relacionamento com determinado agrupamento social.**

Conectividade

COMUNIDADES DE PRÁTICA

- ☞ Elas **compartilham e aprendem umas com as outras...**
 - ☞ ... por contato presencial ou virtual...
 - ☞ ... com um objetivo ou necessidade de **resolver problemas, trocar experiências, conhecer técnicas e metodologias...**
 - ☞ ...baseadas no aprendizado e principalmente na **aplicação prática do que foi aprendido.**



Redes Sociais e Gestão do Conhecimento

Redes Sociais

- Rede Social é uma **estrutura social bem definida**, discutida nas áreas de *comunicação, psicologia e comportamento organizacional*
- É **composta por pessoas ou organizações, conectadas por um ou vários tipos de relações**, que compartilham valores e objetivos em comum.

Redes Sociais

- Os **modelos matemáticos** mostram a dinâmica das rede sociais, onde os **nós representam as pessoas (ou organizações)** e as **ligações representam o tipo de relação.**

Redes Sociais

REDES DE CONHECIMENTO

☞ **Rede de Conhecimento** pode ser definida como um *caso especial de Rede Social* e inclui uma diversidade de modelos de trabalhos em cooperação:

☞ Redes de Informação Redes de Especialista Redes de Inovação



Redes de Cooperação

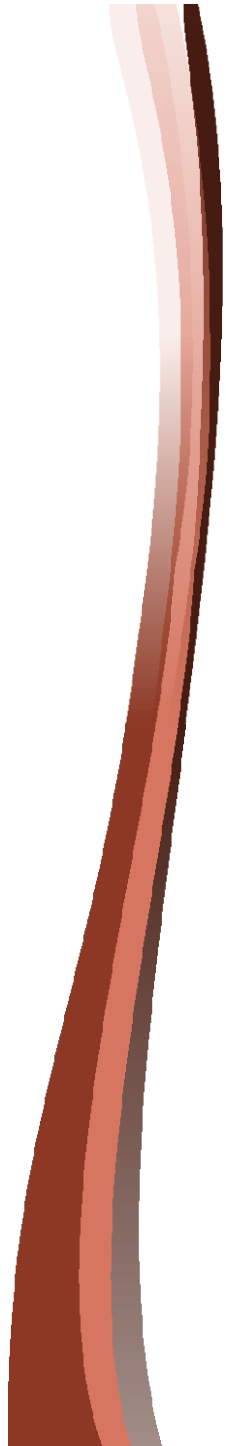
Redes Sociais

REDES DE CONHECIMENTO

- ↳ Redes de Informação: buscam o **compartilhamento** da informação
- ↳ Redes de Especialistas: enfatizam os **valores comuns** dos membros
- ↳ Redes de Inovação: visam a **criação** de novos conhecimentos .

Redes Sociais

- Na organização, cada indivíduo participa de uma série de **redes do conhecimento ao mesmo tempo**, e elas são recurso crítico para:
 - *construção de equipes*
 - *transmissão e na manutenção do conhecimento.*



Monitoramento Ambiental

Redes de Cooperação

MONITORAMENTO AMBIENTAL

- ☞ É o método de **observação e acompanhamento** constante de *dados, informação e conhecimento* relevantes ao negócio da organização...
- ☞ **sustentado essencialmente por redes de cooperação.**



Computação em Nuvem e Gestão do Conhecimento

Computação em Nuvem

- Computação em Nuvem é um modelo que permite acesso à rede de maneira **onipresente e conveniente** a uma série de **recursos** de computação (redes, servidores, armazenamento, aplicações e serviços) com **esforço de gerenciamento mínimo**.

Computação em Nuvem

Esta tecnologia tem uma grande influência sobre desenvolvimento de **Sistemas de Gestão do Conhecimento (KMS)** e **Sistemas de Gestão de Informação (MIS)**:

- Sistemas de descoberta de conhecimento
- Sistemas de captura de conhecimento
- Sistemas de partilha de conhecimentos



Big Data e Gestão do Conhecimento

Big Data e Gestão do Conhecimento

Big Data

- Big Data é um termo amplo para designar **volume expressivo de dados, normalmente desestruturados**, cujos desafios incluem a **análise, captura, curadoria, busca, compartilhamento, armazenamento, transferência e visualização**, e que as **aplicações de processamento de dados tradicionais são insuficientes**.
- Requer um conjunto de **técnicas e tecnologias específicas para revelar novos conhecimentos**

Big Data

CARACTERÍSTICAS

- ☞ Volume: o **tamanho** do conjunto determina o valor e o potencial.
- ☞ Velocidade: geralmente disponível em **tempo real**.
- ☞ Veracidade: a **qualidade** dos dados podem variar muito, afetando os resultados.
- ☞ Variabilidade: a **lógica** do conjunto de dados pode dificultar processos de manipulação e gerenciamento.
- ☞ **Variedade**: textos, imagens, áudio, vídeo, e outros resultantes

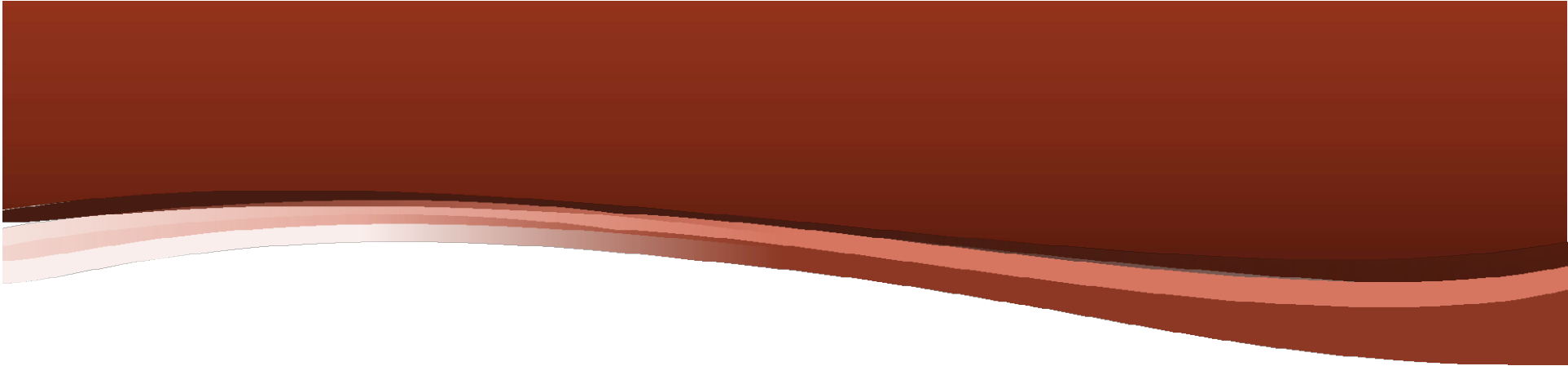
Big Data

- Obter **precisão a partir de grande quantidade de dados:**
 - Leva à *tomada de decisões* mais confiante
 - Resulta em *maior eficiência* operacional
 - *Reduz custos* e riscos
 - Capacidade de *antecipação e previsão de tendências*

Big Data

Desafio

- **Transformar todo o volume de dados em informação...**
 - *a fim de gerar conhecimento* para as organizações, de forma a trazer vantagem competitiva.

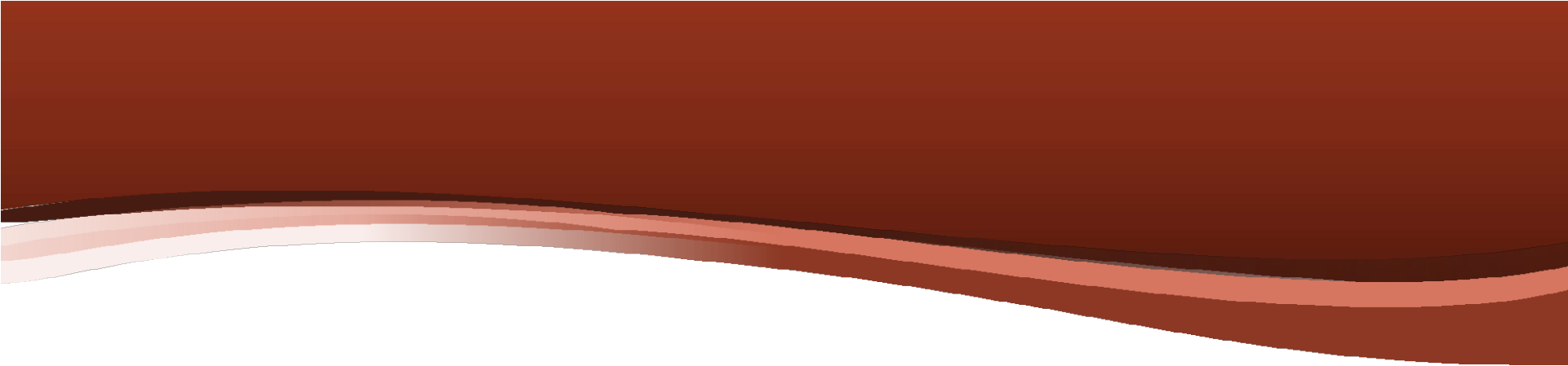


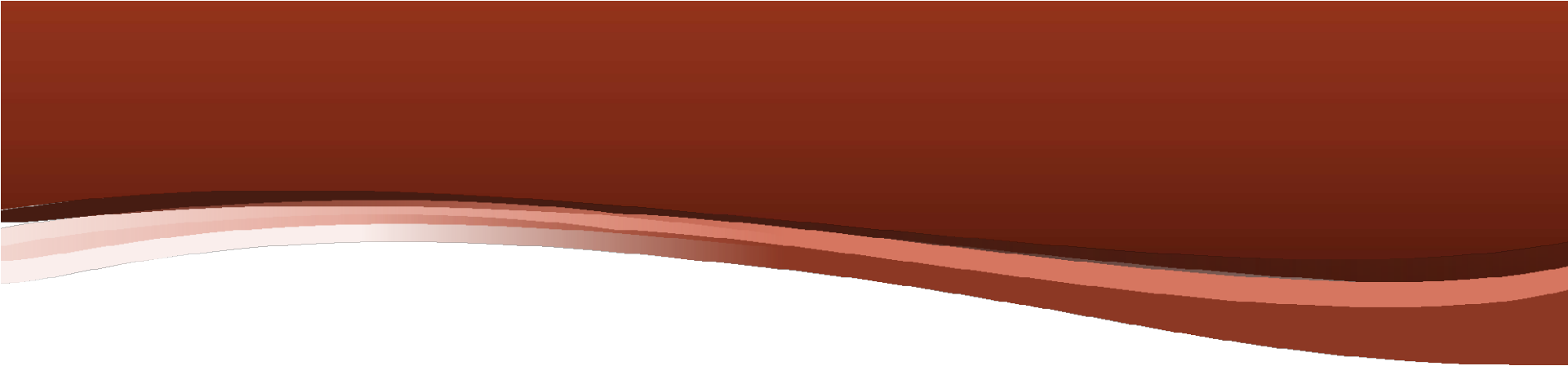
Modelos

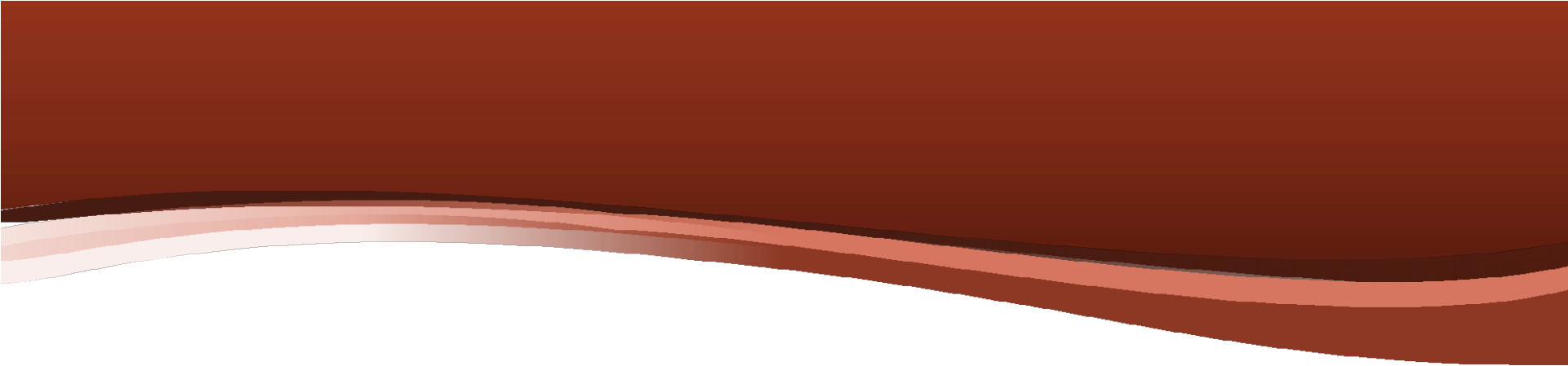
WORLDWIDE

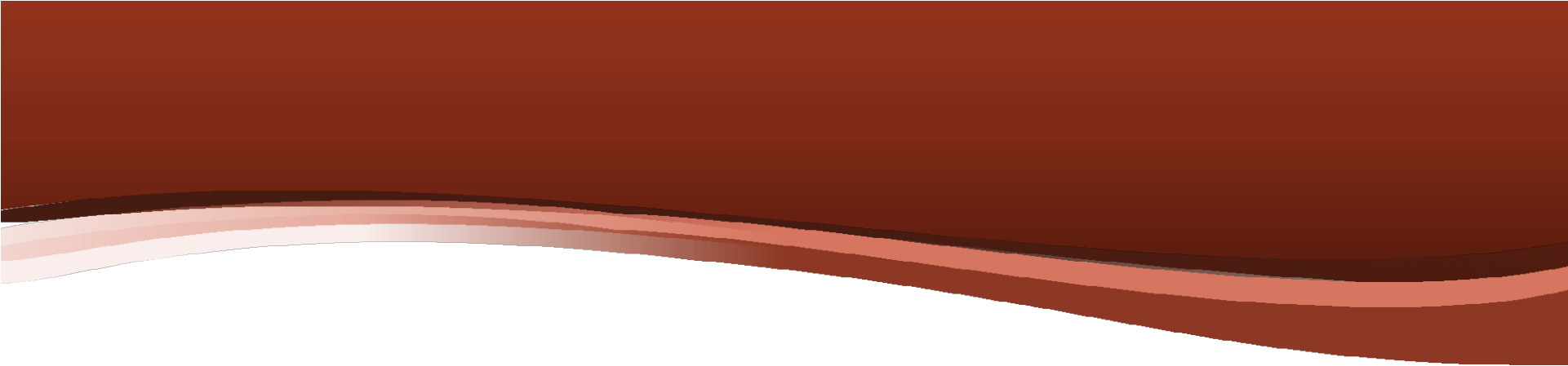


**Espiral do Conhecimento:
Nonaka e Takeuchi, 1997**

- 
- Obra seminal cujos objetivos são:
 - Construir uma nova **teoria da criação do conhecimento** organizacional.
 - Oferecer uma nova explicação dos motivos pelas quais determinadas empresas **tem sucesso na inovação contínua.**
 - Desenvolver um **modelo universal de gerência** que reúna as práticas gerenciais encontradas no Japão e no Ocidente

- 
- Criação do conhecimento organizacional é...
 - ... a capacidade que uma empresa tem de:
 - **Criar** conhecimento
 - **Disseminar** na organização
 - **Incorporar** aos produtos, serviços e sistemas.

- 
- O conhecimento organizacional **não pode ser gerado por si próprio...**
 - mas sim a partir da **iniciativa do indivíduo e da interação com seus pares** de trabalho organizados em grupos.

- 
- Sob esse ponto de vista, a aprendizagem organizacional é, de certo modo, a **socialização da aprendizagem individual dentro da organização.**

– *O conhecimento individual é traduzido em conhecimento organizacional...*

- *por meio do fluxo do conhecimento tácito para explícito.*



Conhecimento Tácito
Conhecimento Explícito

Criação do Conhecimento Organizacional

Conhecimento Tácito

- **Difícil de expressar**
- **Pessoal e de difícil documentação, *dificultando sua comunicação e compartilhamento.***
- **Profundamente ligado à **experiência e às ideais, valores e emoções.****

Criação do Conhecimento Organizacional

Conhecimento Tácito

- Duas dimensões:
 - **Técnica:** inclui as habilidades informais contidas no conhecimento processual.
 - **Cognitiva:** constituída por modelos mentais, crenças e percepções tão enraizadas que não é possível serem percebidas.

Criação do Conhecimento Organizacional

Conhecimento Explícito

- **Facilmente codificado**, podendo ser processado, transmitido e armazenado eletronicamente.

OS MODOS DE CONVERSÃO DO CONHECIMENTO

- ↳ Desenvolveram um modelo dinâmico de criação do conhecimento ancorado no pressuposto crítico de que o **conhecimento humano é criado e expandido por meio da interação social entre o tácito e o explícito.**

OS MODOS DE CONVERSÃO DO CONHECIMENTO

- ☞ O **modelo ocidental** reconhece primordialmente o conhecimento explícito, aquele que pode ser facilmente sistematizável e comunicável.
- ☞ O **modelo oriental**, por outro lado, entende que o conhecimento é o resultado do processamento de informações e **aproveitamento de visões subjetivas e intuições de todos os integrantes da organização.**
 - ☞ Isso implica que o conhecimento tácito, aquele que está na mente das pessoas, é amplamente aceito e *constitui o ponto de partida da inovação.*

OS MODOS DE CONVERSÃO DO CONHECIMENTO

- ☞ Quatro modos de conversão entre o conhecimento tácito e o explícito:
 - ☞ De conhecimento **explícito em tácito** ou internalização
 - ☞ De conhecimento **tácito em explícito**, chamado de externalização
 - ☞ De conhecimento **tácito em tácito**, que é chamado de socialização
 - ☞ De conhecimento **explícito para explícito**, chamado de combinação



Internalização

CONHECIMENTO EXPLÍCITO AO CONHECIMENTO TÁCITO

- Relaciona-se diretamente com o **aprendizado**, quando após um procedimento, o novo conhecimento é absorvido.
 - Quando são internalizadas na base de conhecimentos tácitos dos indivíduos, sob a forma de modelos mentais ou conhecimento processual, **outras experiências de conversão são potencializadas.**

Externalização

CONHECIMENTO TÁCITO EM CONHECIMENTO EXPLÍCITO

- Para que os **aspectos intuitivos e subjetivos** do conhecimento tácito **sejam compartilhados** na organização, é preciso **convertê-los em palavras, números ou imagens compreensíveis a todos**, isso é, *convertido em conhecimento explícito*. Indicam que as **metáforas, analogias, modelos, conceitos ou hipóteses** tornam-se meios de *expressão do conhecimento*, pois quando se tenta conceitualizar uma imagem, basicamente se expressa por meio da linguagem.
 - Esses autores consideram que a escrita é uma forma de conversão desse conhecimento, pois *quando se escreve o que sabe, multiplica seu saber.*



Socialização

CONHECIMENTO TÁCITO EM CONHECIMENTO TÁCITO

- O aprendiz adquire o conhecimento não necessariamente por meio da linguagem, mas pela **observação, imitação e prática**.
 - Para os autores a mera transferência de informações muitas vezes **fará pouco sentido se estiver desligada das emoções associadas e dos contextos específicos nos quais as experiências compartilhadas são embutidas**.



Combinação

CONHECIMENTO EXPLÍCITO AO CONHECIMENTO EXPLÍCITO

- O conhecimento é combinado por meio da troca de **documentos, reuniões, conversas** ou redes de comunicação.
 - Diferentes conjuntos de conhecimento explícito e conceitos de diversas origens se combinam e se **reconfiguram dando origem a um conhecimento novo.**



por Chun Wei Choo

5 Condições para Criação do Conhecimento

1. Intenção

- A **intenção direciona a criação do conhecimento** e se relaciona com a aspiração de uma organização, portanto com seus objetivos e metas *representados na missão e visão*.
 - A conceitualização de uma visão sobre o tipo de conhecimento que deve ser desenvolvido e a operacionalização desse conhecimento em um sistema gerencial de implantação constitui **o elemento mais crítico da estratégia da empresa**.

2. Autonomia

- A autonomia corresponde à segunda **condição imprescindível** à criação do conhecimento na medida em que no nível individual os membros da organização **devem agir de forma autônoma** conforme as circunstâncias.
- Indivíduos que gozam de **autonomia estão propensos a gerarem idéias originais que se difundem dentro da equipe e se transformam em idéias organizacionais.**
- Indivíduos autônomos e grupos em organizações criadoras de conhecimento **estabelecem as fronteiras de suas tarefas por conta própria, a fim de buscar a meta expressa na mais elevada intenção da organização.**

3. Flutuações e Caos Criativo

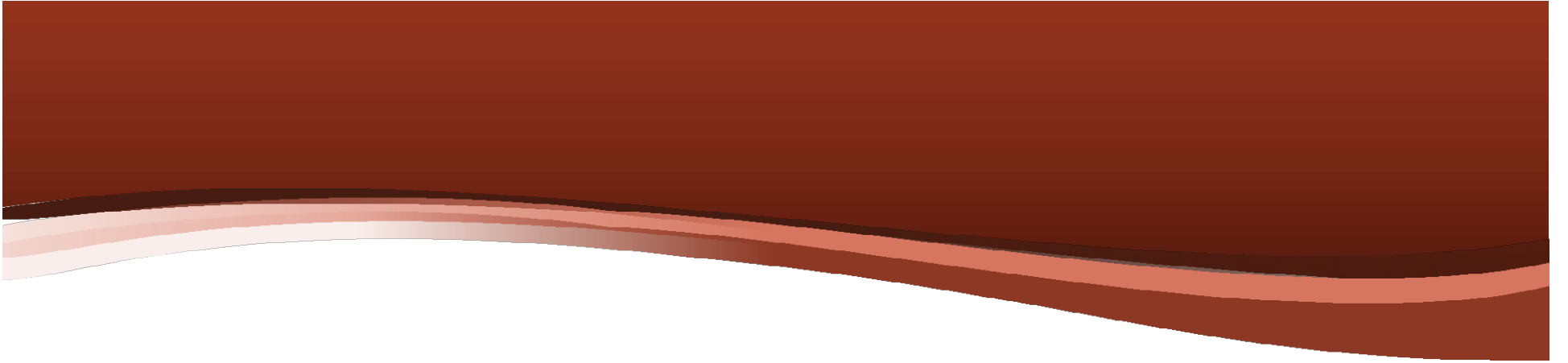
- Situações **inseridas propositadamente** com o intuito de **promover a criatividade por meio da investigação ativa de alternativas** para os procedimentos estabelecidos.
- A proposição de ***metas desafiadoras provoca intencionalmente o caos criativo*** aumentando a tensão dentro da organização, focalizando a atenção dos membros na definição do problema e solução.
- Esse fenômeno, que é desencadeado mediante o choque causado nas rotinas, hábitos ou estruturas cognitivas, **impõe que se volte a atenção para o diálogo por meio da interação social.**

4. Redundância

- A redundância é empregada não no sentido de **duplicação e desperdício de informações**, mas como **superposição intencional de informações sobre as atividades da empresa**.
- Indicam que é preciso que um **conceito criado por um indivíduo ou por um grupo seja compartilhado por outros indivíduos que talvez não precisem do conceito imediatamente**.
- Num ambiente onde predomina a redundância **os indivíduos não estão desconectados, mas livremente associados uns aos outros**.

5. Variedade de Requisitos

- Forma de **reagir rapidamente a flutuações inesperadas** no ambiente externo...
 - ... é manter a diversidade interna é mudar frequentemente a estrutura organizacional.
- Quando existem **diferenciais de informações** dentro da organização, seus **membros não conseguem interagir nos mesmos termos**, retardando a busca de diferentes interpretações de novas informações.
- Pode ser aprimorada por meio da *combinação de informações de forma rápida e flexível e do acesso às informações em todos os níveis* da organização.



FIM