

Knowledge Management: a Strategic Agenda

*Paul Quintas, Paul Lefrere & Geoff Jones
(1997)*

Seminários em Organização da Informação
Gestão do Conhecimento

Apresentador: Anderson Itaborahy

Debatedor: Carlos Eduardo Pereira

Quem são os autores?



Paul Quintas

- Professor Emérito de Knowledge Management na OUBS
- Foi o líder da unidade de GC e do MBA sobre o tema com 1600 alunos em 2000
- Tem mais de 100 livros e papers publicados
- Atuou como conselheiro sobre GC e inovação na OCDE, Comissão Europeia e governos



Paul Lefrere

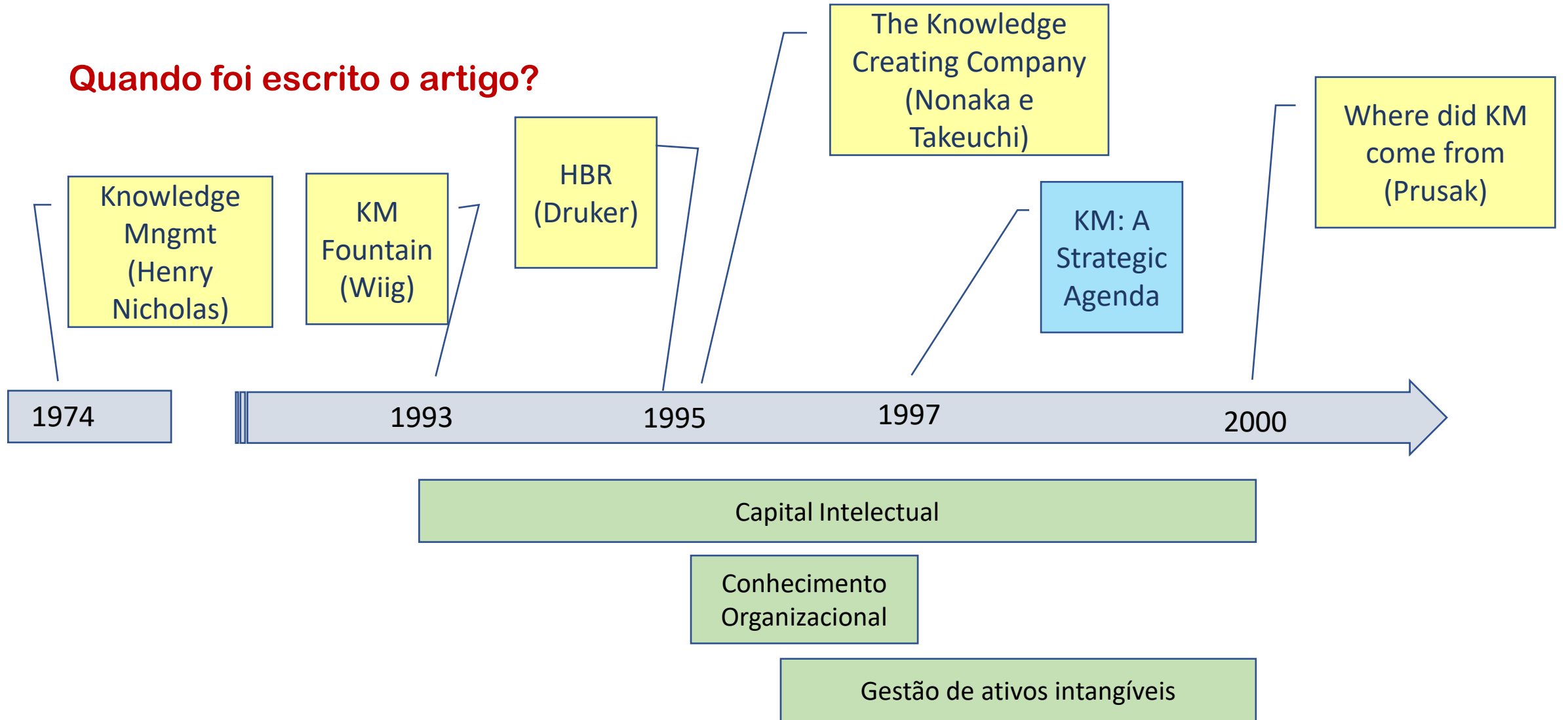
- Professor de Knowledge Midia e Technological Education na OUBS
- Pesquisador na área de Gestão da Inovação, Gestão Estratégica e Tecnologia
- PhD em Física Quântica pela Universidade de Keele (UK)



Geoff Jones

- ?
- ?

Quando foi escrito o artigo?



Do que trata o artigo?

O foco principal do artigo é a GC no contexto de uma empresa, buscando organizar o que já se conhece e quais as questões mais relevantes para os gestores.

Como objetivo secundário (modestamente, diz) o artigo pretende avançar a definição do campo de GC e indicar quais são os debates relevantes na área.

Qual era o objetivo dos autores?

- O texto foi elaborado como uma discussão inicial para preparação de material para um curso de MBA sobre Gestão do Conhecimento.
- A ideia dos autores era expor essas questões à discussão antes de iniciar o curso.

O curso faria parte do portfólio da Open University Business School (OUBS)

O objetivo desse curso seria preparar gestores para lidar com as questões de GC no âmbito de suas empresas

Qual a definição de gestão do conhecimento?

GC é o processo de continuamente gerenciar o conhecimento de **todos os tipos** para atender a necessidades existentes e potenciais, para identificar e explorar recursos de conhecimento existente ou adquirido e desenvolver novas oportunidades.

Qual o escopo da Gestão do Conhecimento?

| | | |
|--|--|--|
| Economia e Conhecimento Organizacional | <ul style="list-style-type: none">• Informação x dado x conhecimento• Valor do conhecimento e da informação• Propriedade intelectual | Foco na organização, não nos indivíduos. |
| Engenharia | <ul style="list-style-type: none">• Redução de <i>overload</i> de informação em sistemas• Reuso de informações | |
| Estudos organizacionais | <ul style="list-style-type: none">• Relacionado com antropologia, biologia, sociologia etc. | |
| Cognição | <ul style="list-style-type: none">• Epistemologia, aprendizado, cognição situada | |
| Definição e classificação | <ul style="list-style-type: none">• Inteligência artificial, ciência da informação, linguística, filosofia | |
| Recursos Humanos | <ul style="list-style-type: none">• Novas categorias profissionais junto a outras tradicionais | |

(pesquisa em 100+ sites de temas correlatos)

Quais os desafios para o gestores?

- Formular estratégias para desenvolver, adquirir e aplicar conhecimento
- Gerenciar os processos da organização com foco no conhecimento

Como fazer isso?

- Identificar o conhecimento da organização e torna-lo público e acessível
- Facilitar o desenvolvimento de novo conhecimento
- Apoiar a busca de conhecimento externo e preparar-se para utilizá-lo

Que elementos da organização devem ser tratados?

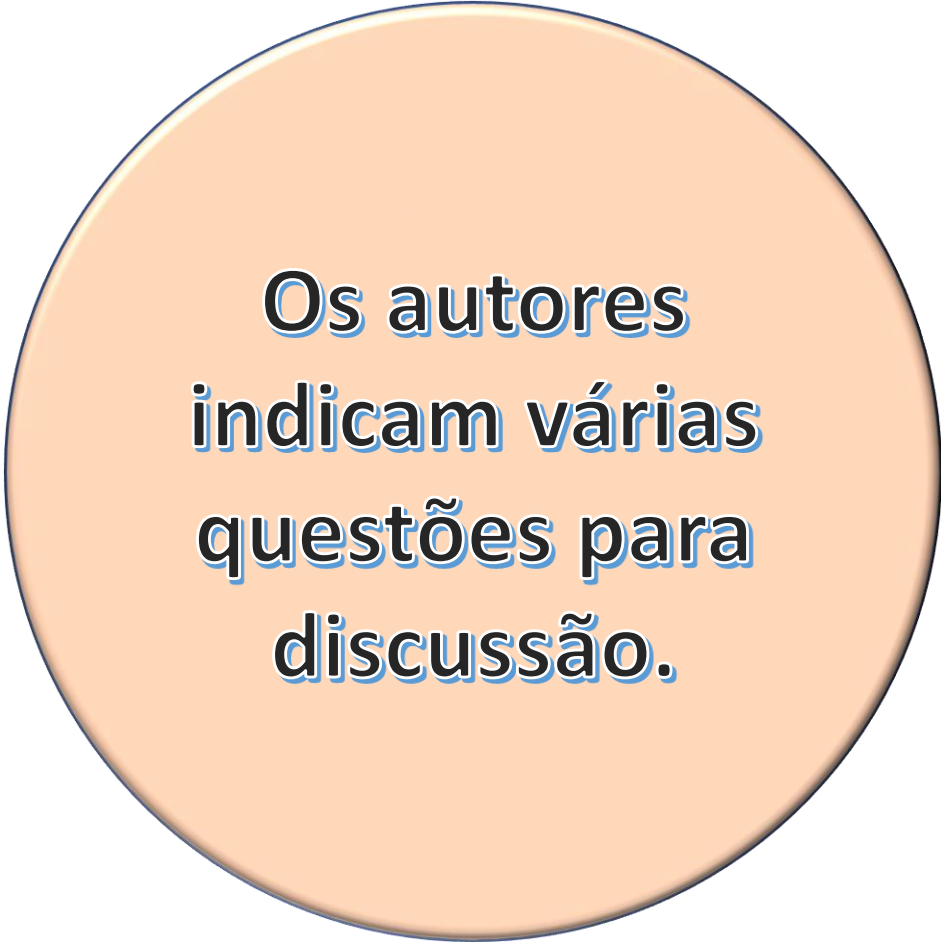
Estrutura e Cultura
organizacionais

Pessoas

Processos

Tecnologia

Quais os debates mais relevantes para a área?



Os autores
indicam várias
questões para
discussão.

Por quê uma disciplina nova?

O conhecimento sempre foi reconhecido como fonte de valor. A diferença atualmente está na forma como grande quantidade de informação é criada e distribuída, criando o risco de sobrecarga de informação. É necessário uma disciplina que possa tratar esse volume e separar o que tem valor.

A Gestão do Conhecimento é uma disciplina independente e autônoma ou é parte inerente a toda atividade de gestão?

Gerenciar o quê e como?

Gestão do conhecimento é um processo.

Nem todo conhecimento precisa ser gerenciado.

Mais informação só tem valor se for informação diferente.

Informação só terá valor se existir o conhecimento para tratá-la.

Conhecimento é um recurso econômico, mas sua existência está ligada a um sistema social.

Conhecimento é uma coisa que pode ser gerenciada como um recurso da forma como tradicionalmente se entende “gestão”? Qual a melhor forma de fazê-lo

A Tecnologia e a Comunicação!

Computadores e bancos de dados armazenam apenas uma fração do conhecimento na organização

Tomadores de decisão se apoiam mais no conhecimento de sua equipe do que nos sistemas informacionais.

Tecnologia torna-se mais relevante como meio de comunicação.

Como os gestores podem melhorar a memória organizacional e estimular as interações entre as pessoas para aperfeiçoar a tomada de decisão?

Relações inter-organizações!

Crescimento das ICT é ameaça e oportunidade.

Poucas organizações conseguem desenvolver todo o conhecimento de que precisam.

Outras organizações podem ser fonte de conhecimento.

Todo conhecimento ou prática tem sempre um componente tácito, vinculado a processos e cultura, que é muito difícil transferir.

Como lidar com o paradoxo da fronteira, obtendo conhecimento externo, mas protegendo o conhecimento estratégico da organização?

Pensar “fora da caixa”!

Por vezes as organizações não percebem oportunidades ou ameaças fora de suas fronteiras de conhecimento.

Idealmente a gestão do conhecimento deve ser conduzida por pessoas aptas a enxergar oportunidades raras.

Realisticamente, gerir conhecimento envolve diversas atividades do dia-a-dia, no meio das quais oportunidades podem surgir.

Como preparar os gestores da organização para lidar com essa dicotomia?

Conhecimento pode ser visto como produto de relações de poder!

Conhecimento consiste de verdades e crenças, perspectivas e conceitos, julgamentos e expectativas, metodologias e know-how. (Wiig)

A gestão do conhecimento envolve o processo de criação ou reconhecimento de conhecimento valioso e o processo de sua utilização.

Conhecimento é dependente de contexto – todo conhecimento é local.

A percepção de conhecimento pode estar limitada pela cultura.

Como equipar os gestores com ferramentas e ideias para tratar mudanças além da organização e interações com outras organizações?

Conhecimento e valor!

Gerir conhecimento não significa gerir tudo o que se conhece.
Deve-se tratar o conhecimento necessário para um certo propósito.
Determinado conhecimento pode ser inútil ou muito caro para um indivíduo ou uma organização.

Por vezes o conhecimento necessário para inovar já está na organização, só não foi identificado como tal.

Como identificar conhecimento valioso?
Como saber se o resultado é consequência do conhecimento?

Resumindo: A agenda da Gestão do Conhecimento deve contemplar:

A formulação e implementação de estratégias para desenvolver, adquirir e aplicar conhecimento.

O aperfeiçoamento dos processos de negócio como foco no desenvolvimento e uso de conhecimento.

O monitoramento e avaliação dos ativos de conhecimento e sua efetiva gestão.

Comentários

- O texto faz um amplo apanhado de conceitos e ideias olhando para a estágio da Gestão do Conhecimento à época;
- A preocupação dos autores é maior com questões mais relacionadas à aplicação da GC como uma ferramenta de gestão em organizações;
- Os autores se preocupam menos em fundamentar e justificar certas afirmações e mais em relacionar os desafios que os gestores enfrentarão e quais as abordagens seriam mais efetivas;
- Algumas discussões conceituais apresentadas já estão superadas pelo amadurecimento da disciplina;
- Muito dos desafios apresentados, entretanto, estão ainda presentes em muitas organizações, e permanecem desafios para os gestores.

Complementando!

guru interview

An interview with Paul Quintas

Interview by Sarah Powell



Paul Quintas is Professor of Knowledge Management at the Open University Business School (OUBS) – one of the largest management schools in the world, with some 30,000 students in over 40 countries.

He was founding Director of the Management of Knowledge and Innovation Research Unit and, until 2000, Director of Research. Professor Quintas is the originator and Course Team Chair for the development of the innovative Open University MBA course *Managing Knowledge*, studied by over 1600 managers worldwide in 2000. This is believed to be the first such course taught in a business school.

The author of over a hundred books and papers, Paul Quintas has gained international recognition for his research into the management of knowledge and innovation, presentations given in many countries and his work as an adviser to the OECD, the European Commission and national governments. He is also a consultant in knowledge management to the Institute of Management.

Complementando!



<https://www.youtube.com/watch?v=MFzDaBzBIL0>

Knowledge Management: a Strategic Agenda

Paul Quintas, Paul Lefrere & Geoff Jones

Seminários em Organização da Informação

Gestão do Conhecimento

Apresentador: Anderson Itaborahy

Debatedor: Carlos Eduardo Pereira