

Universidade de Brasília

Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação (PPGCINF)

Disciplina: Gestão do Conhecimento: Seminários em Organização da Informação

Professora: Lillian Alvares

Apresentação da Análise do artigo:

“Knowledge, Intellectual capital and Strategy: themes and tensions”

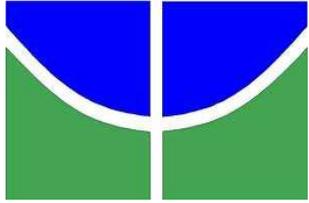
Capítulo 1 do livro:

Choo, C.W., & Bontis, N. (Eds.). (2002). *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge*. New York: Oxford University Press.

Apresentador – Jean Carlos Borges Brito

Debatedor – Tainá Batista de Assis

Data: 16 de outubro de 2018



Universidade de Brasília

Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação (PPGCINF)

Disciplina: Gestão do Conhecimento: Seminários em Organização da Informação

Professora: Lillian Alvares

Dr. CHUN WEI CHOO



Chun Wei Choo

Professor and Director of Master of Information Program

Phone 416-978-5266

Email: cw.choo@utoronto.ca

Office: BL 628

- Professor na Faculdade de Informação da Universidade de Toronto;
- Interesses de pesquisa: **gestão do conhecimento, gestão da informação, comportamento informacional e aprendizado organizacional**;
- Artigos e livros foram traduzidos e publicados em holandês, francês, alemão, coreano, português e espanhol;
- Livros: *“The Inquiring Organization”*, *“The Knowing Organization”*, *“Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge”*, *“Web Work: Information Seeking & Knowledge Work on the WWW”* and *“Information Management for the Intelligent Organization”*.



Universidade de Brasília

Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação (PPGCINF)

Disciplina: Gestão do Conhecimento: Seminários em Organização da Informação

Professora: Lillian Alvares

PRODUÇÃO CIENTÍFICA DO Dr. CHOO



chun wei choo

Professor, Faculty of Information, [University of Toronto](#)

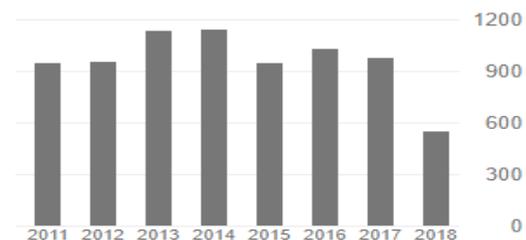
E-mail confirmado em utoronto.ca - [Página inicial](#)

Knowledge management information management information science information behavior environmental scanning

TÍTULO	CITADO POR	ANO
THE KNOWING ORGANIZATION CW Choo The Knowing Organization 1 (7), 1-29	3804 *	2005
Choo: "La organización Inteligente: El empleo de la información para dar significado, crear conocimientos y tomar decisiones" C Wei Oxford, University Press. 1era. Edición en español. Editorial Mexicana	2943 *	1999
La organización inteligente C Wei Choo México: Oxford University Press	2887	1999
Information management for the intelligent organization: The art of Scanning the environment chun Wei Choo Revista Española de Documentación Científica 26 (2), 237-238	1254	2003
Knowledge, intellectual capital, and strategy CW Choo, N Bontis The strategic management of intellectual capital and organizational ...	89	2002

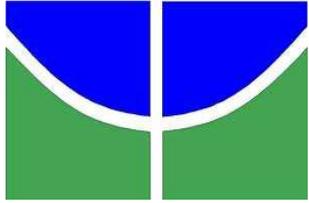
Artigos 1-176

Citado por	VISUALIZAR TODOS	
	Todos	Desde 2013
Citações	14432	5793
Índice h	47	31
Índice i10	66	49



Coautores

- Brian Detlor**
McMaster University
- Don Turnbull**
- Dr. Nick Bontis**
Chair, Strategic Management, D...
- Scott Paquette**
McMaster University
- Rivadávía Correa Drummond de Alvar...**
Arizona State University
- Silvio Popadiuk**
Universidade Presbiteriana Mack...
- Rodrigo Baroni de Carvalho**
PUCMinas - Mestrado em Admin...
- Marta Araújo Tavares Ferreira**
Professora de Ciência da Inform...
- John M. Carroll**
Distinguished Professor of Infor...
- Herman A. van den Berg**
Associate Professor, Lakehead ...
- Max Evans**
Assistant Professor, McGill Univ...



Universidade de Brasília

Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação (PPGCINF)

Disciplina: Gestão do Conhecimento: Seminários em Organização da Informação

Professora: Lillian Alvares

Dr. NICK BONTIS



Acadêmico canadense, Consultor de Gestão,
Professor de Negócios, Palestrante, Autor.

Contato: nick@bontis.com

Phone: 905-525-9140 x23918

<https://twitter.com/nickbontis>

<https://facebook.com/nickbontis>

<https://linkedin.com/in/bontis>

<https://instagram.com/nickbontis>



- Reconhecido internacionalmente como um guru líder em estratégia e administração;
- Capacita indivíduos, equipes e organizações para construir seu poder intelectual para alto desempenho e vantagem competitiva sustentável;
- Ph.D em Gestão Estratégica, *Ivey School of Business, University of Western Ontario*, Bacharel em Administração de Negócios pela mesma universidade;
- Suas pesquisas focam em **capital intelectual, gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional**;
- É professor associado de Gestão Estratégica na *DeGroot School of Business, McMaster University in Hamilton, Ontario, Canadá*;



Universidade de Brasília

Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação (PPGCINF)

Disciplina: Gestão do Conhecimento: Seminários em Organização da Informação

Professora: Lillian Alvares

PRODUÇÃO CIENTÍFICA DO Dr. BONTIS



Dr. Nick Bontis

Chair, Strategic Management, DeGroote School of Business, [McMaster University](#).

E-mail confirmado em mcmaster.ca - [Página inicial](#)

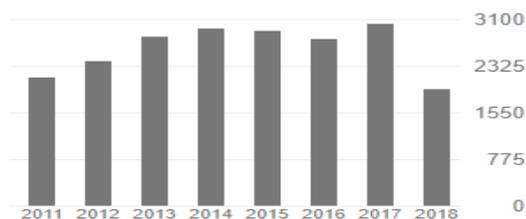
intellectual capital knowledge management technology

TÍTULO	CITADO POR	ANO
Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models N Bontis Management decision 36 (2), 63-76	3470	1998
Intellectual capital and business performance in Malaysian industries N Bontis, W Chua Chong Keow, S Richardson Journal of intellectual capital 1 (1), 85-100	2140	2000
Assessing knowledge assets: a review of the models used to measure intellectual capital N Bontis International journal of management reviews 3 (1), 41-60	2075	2001
Managing organizational knowledge by diagnosing intellectual capital: framing and advancing the state of the field N Bontis World Congress on intellectual capital readings, 13-56	1652	2001
Knowledge, intellectual capital, and strategy CW Choo, N Bontis The strategic management of intellectual capital and organizational ...	89	2002

Artigos 1-217

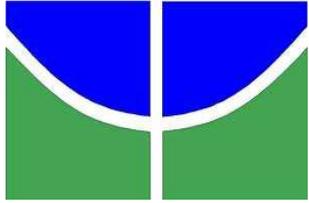
Citado por [VISUALIZAR TODOS](#)

	Todos	Desde 2013
Citações	29907	16457
Índice h	66	54
Índice i10	140	129



Coautores

- Alexander Serenko
Professor of MIS & Strategy, Fac...
- Lorne Booker
McMaster University
- Ofir Turel
California State University, Fuller...
- Peter Cleary
Senior Lecturer in Accounting, U...
- chun wei choo
Professor, Faculty of Information,...
- Mary Crossan
Ivey Business School - Western ...
- Vladimir Dženopoljac
Director of MBA Program, Colleg...
- John Hulland
Professor of Marketing, Universit...
- Maria do Rosario Cabrita
Professor of Universidade Nova...
- Stvo Janošević
Professor, University of Kragujevac
- Gerhard Kristandl
Senior Lecturer in Management ...
- Constantinos K. Coursaris
Associate Chairperson, Director ...
- Milena Head
Professor of Information System...
- Khaled Hassanein
Professor of Information System...



Universidade de Brasília

Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação (PPGCINF)

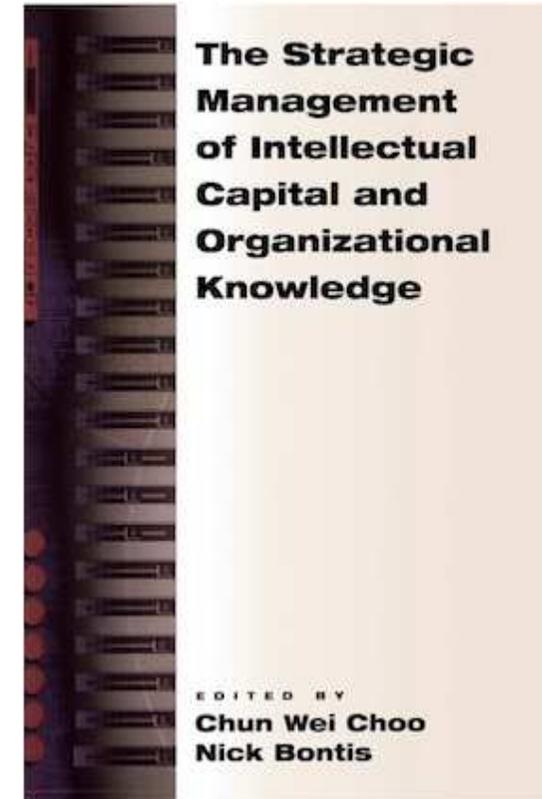
Disciplina: Gestão do Conhecimento: Seminários em Organização da Informação

Professora: Lillian Alvares

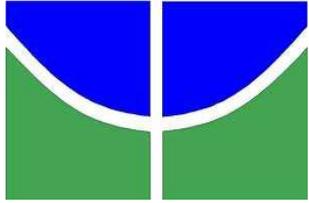
NÚMEROS:

- Publicado pela *Oxford University Press, New York*;
- 68 autores de 10 Países (Grã-Bretanha, Canadá, Finlândia, França, Itália, Japão, Holanda, Espanha, Suíça e Estados Unidos);
- Contém 41 capítulos, sendo 27 capítulos originais e 14 re-impressões de capítulos com novos comentários;
- Possui 748 páginas com 129 ilustrações;

Este volume único adota uma abordagem baseada no conhecimento que complementa outras perspectivas. Os editores *Nick Bontis e Chun Wei Choo* analisam a literatura através das lentes da gestão estratégica e do ponto de vista da ciência organizacional.



ISBN: 0-19-513866-X.



Universidade de Brasília

Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação (PPGCINF)

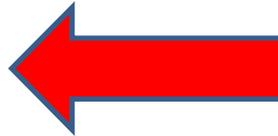
Disciplina: Gestão do Conhecimento: Seminários em Organização da Informação

Professora: Lillian Alvares

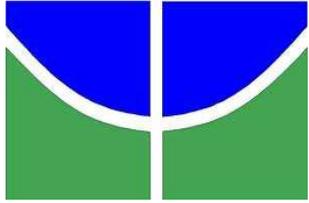
[Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge](#)

Table of Contents

	<u>Preface</u>
1	<u>Knowledge, Intellectual Capital, and Strategy: Themes and Tensions*</u> <i>Chun Wei Choo & Nick Bontis</i>
	SECTION 1: KNOWLEDGE IN ORGANIZATIONS
2	Market, Hierarchy and Trust: The Knowledge Economy and the Future of Capitalism** <i>Paul S. Adler</i>
3	Knowledge, Knowledge Work, and Organizations** <i>Frank Blackler</i>
4	The Creation and Sharing of Knowledge* <i>Max Boisot</i>
5	<u>Sensemaking, Knowledge Creation, and Decision Making: Organizational Knowing as Emergent Strategy*</u> <i>Chun Wei Choo</i>
6	Knowledge, Context, and the Management of Variation* <i>Charles Despres & Daniele Chauvel</i>
	SECTION 2: KNOWLEDGE-BASED PERSPECTIVES OF THE FIRM
7	A Resource Based Theory of the Firm: Knowledge vs Opportunism <i>Kathleen Conner & C. K. Prahalad</i>
8	The Knowledge Based View of the Firm* <i>Robert M. Grant</i>
9	Knowledge, Uncertainty, and An Emergent Theory of the Firm* <i>J.-C. Spender</i>
10	From Economic Theory Towards a Knowledge Based Theory of the Firm: Conceptual Building Blocks* <i>Georg von Krogh & Simon Grand</i>

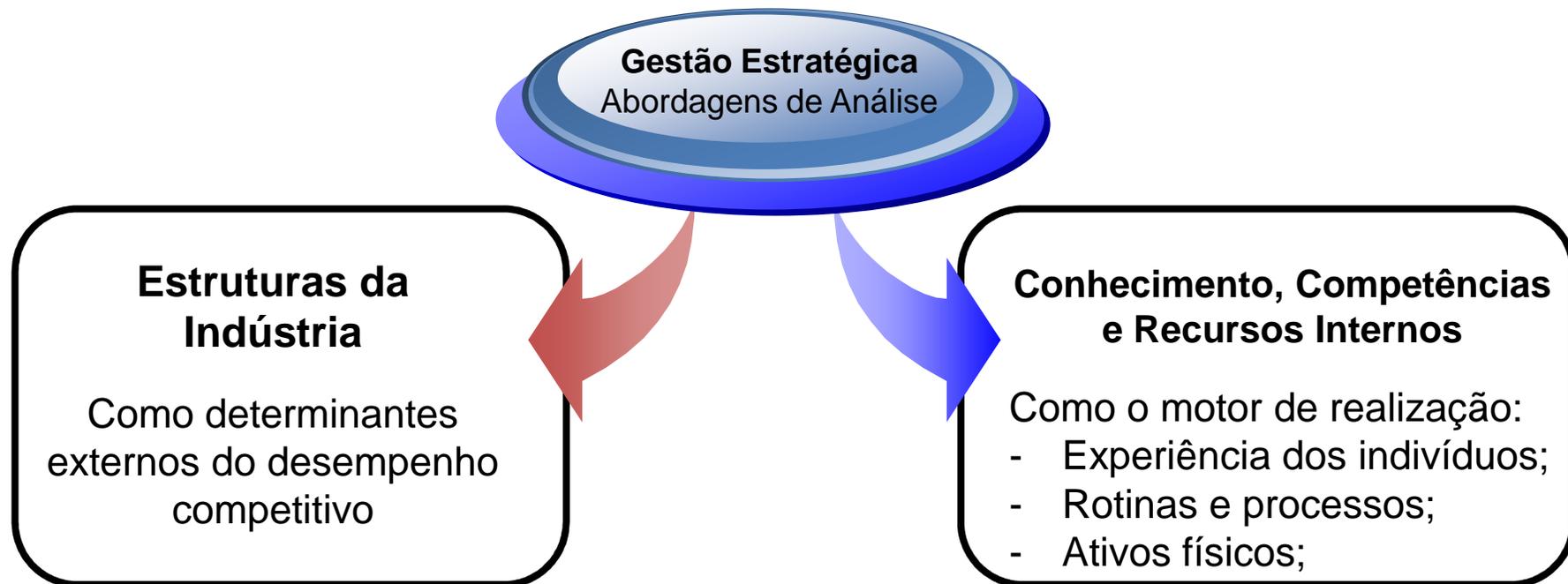


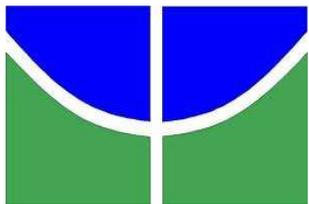
Onde o artigo se encontra
no livro (Prefácio)



PREFÁCIO DO LIVRO

- A gestão estratégica é preocupada com a compreensão de causas e forças que explicam as diferenças de desempenho entre as organizações;





PREFÁCIO DO LIVRO

- Principal razão da Organização é portanto: “Criação e Implantação do Conhecimento”

Diferenças de desempenho resultam de diferentes estoques, desenvolvimento e implantação de conhecimento

Conhecimento e competência são os principais impulsionadores da vantagem competitiva em nações avançadas

- Desafio: Campo “Capital Intelectual” sem legado, literatura modesta

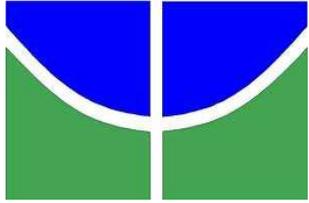
Capital intelectual é conceituado por inúmeras disciplinas, resultando em mosaico de perspectivas

Contadores querem mensurar no balanço patrimonial

A TI quer codificá-lo em sistemas e psicólogos desenvolver mentes

Sociólogos querem equilibrar poder com isso

RH quer calcular ROI e ter certeza que treinar pessoas pode construí-lo



Universidade de Brasília

Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação (PPGCINF)

Disciplina: Gestão do Conhecimento: Seminários em Organização da Informação

Professora: Lillian Alvares

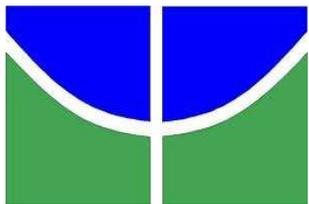
PREFÁCIO DO LIVRO

Capítulo 1: *Knowledge, Intellectual capital and Strategy: themes and tensions*

Chun Wei Choo & Nick Bontis

Papel do Conhecimento na Gestão Estratégica em sete questões básicas (Livro):

- 1) Qual a única perspectiva de visão baseada em conhecimento que a empresa oferece?
- 2) A empresa deve se concentrar na criação de novo conhecimento ou aplicar o que já sabe?
- 3) Como a empresa cria novos conhecimentos?
- 4) Qual conhecimento a empresa deve compartilhar e transferir? Qual conhecimento ela deve proteger?
- 5) O planejamento cuidadoso do produto é uma estratégia baseada em conhecimento ou o resultado do aprendizado e descoberta?
- 6) Qual a diferença entre gerenciar conhecimento e gerenciar capital intelectual?
- 7) Qual a principal força/alavanca para projetar uma estratégia baseada em conhecimento?



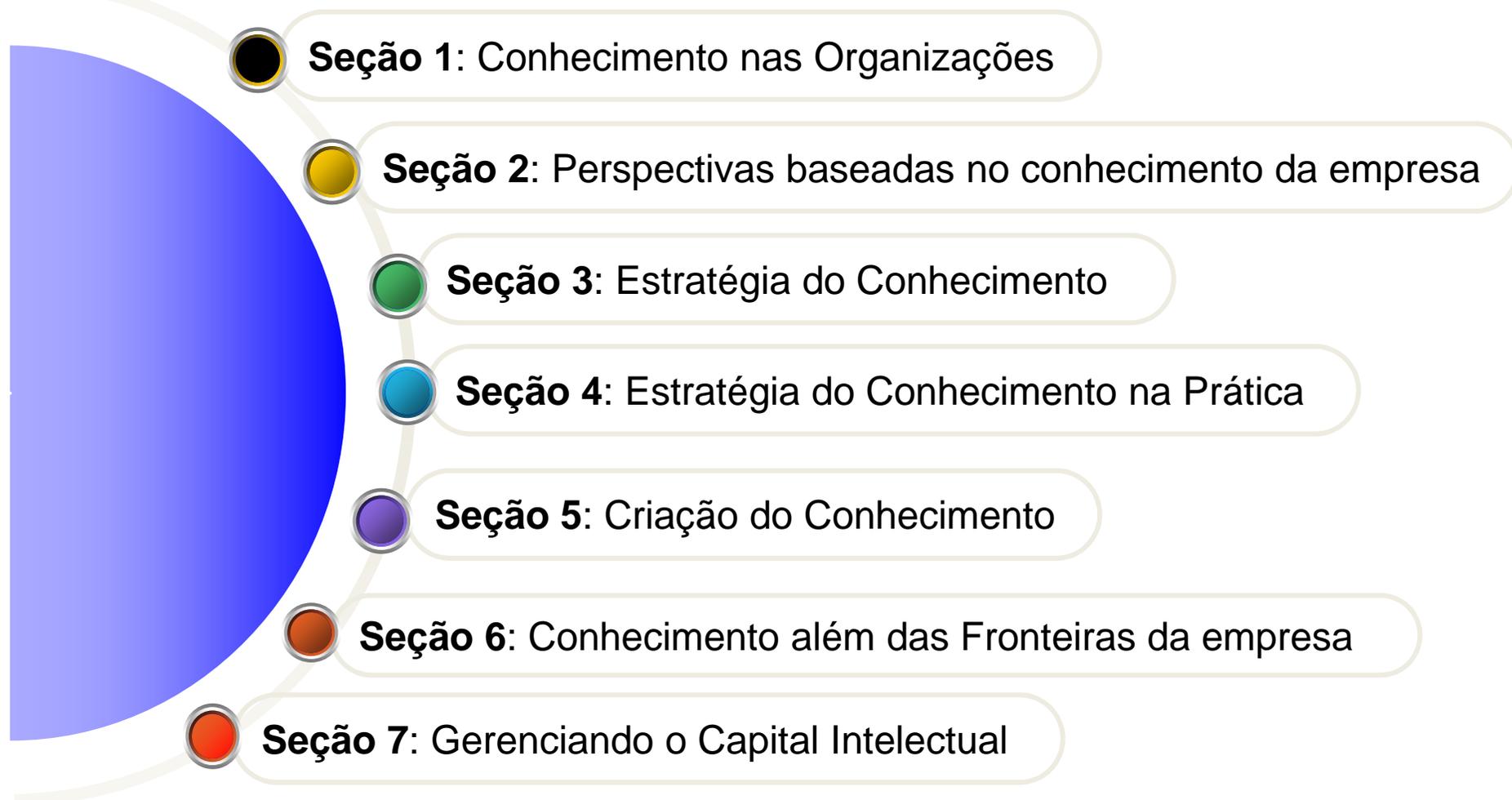
Universidade de Brasília

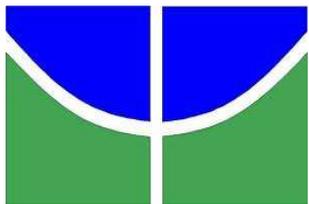
Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação (PPGCINF)

Disciplina: Gestão do Conhecimento: Seminários em Organização da Informação

Professora: Lillian Alvares

O Livro é dividido em sete seções e no Artigo os autores realizam a revisão destas seções:





Universidade de Brasília

Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação (PPGCINF)

Disciplina: Gestão do Conhecimento: Seminários em Organização da Informação

Professora: Lillian Alvares



Seção 1: Conhecimento nas Organizações

Coordenação baseada em confiança, construída sobre valores de competência e integridade

Criação e uso do conhecimento como resultado coletivo de prática social

Classificado por Blackler (Cap. 3) de conhecimento organizacional;

Mapeia a criação e compartilhamento de organização do modelo de espaço de informação

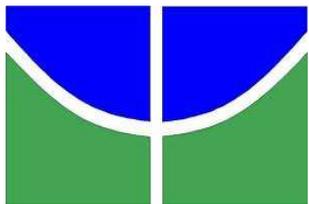
Boisot (Cap. 4), o foco é na articulação e difusão do conhecimento;

Requer abstração (categorias cognitivas) e codificação (refino de categorias para distinção);

Quanto mais abstrato e codificado o conhecimento, mais difusível ele é;

Choo (Cap. 5) discorre que a estratégia é resultado de criação de sentido ou significado, criação de conhecimento e tomada de decisão. A maior interação dos três, resultará em maior eficácia da aprendizagem organizacional

Despres e Chauvel (Cap. 6) discorrem sobre sete conceitos para discussão de GC: tempo, espaço, contexto, mídia, cultura do conhecimento, dinâmica, tipo ou formas de conhecimento



Universidade de Brasília

Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação (PPGCINF)

Disciplina: Gestão do Conhecimento: Seminários em Organização da Informação

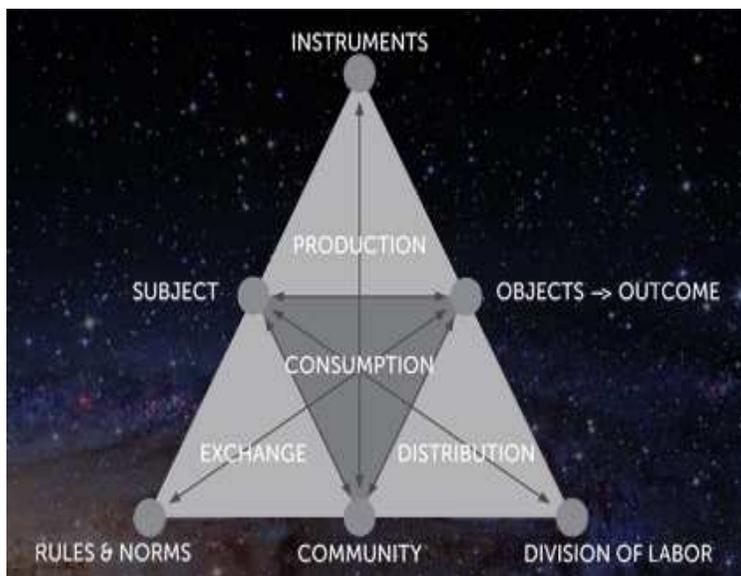
Professora: Lillian Alvares

Curiosidade: Teoria da Atividade (1987) desenvolvido por Yrjo Engestrom

Pesquisador Finlandês, PhD em Psicologia Educacional pela Universidade de Helsinki.

Teoria da Atividade foi introduzida em 1920 por Vygotsky e detalhada por Leontiev em 1978.

“Abordagem da psicologia e de outras ciências sociais que objetiva entender o ser humano e as entidades sociais que eles compõem em circunstâncias de suas vidas cotidianas através da análise da origem, estrutura e processos de suas **atividades**”.



Fonte: <https://hcdetheory.wordpress.com/activity-theory/>

Acesso em 11/10/2018, 09:03h

Sujeito: São indivíduos ou grupos, cujo ponto de vista é adotado

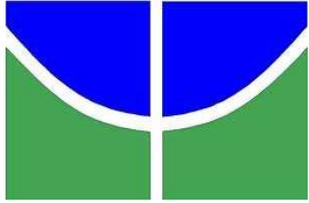
Objeto: refere-se à matéria-prima ou espaço do problema em que a atividade é dirigida e que é moldada ou transformada em resultados. Ele precede e motiva a atividade

Instrumentos: mediação do objeto da atividade. Eles podem ser externos, materiais (computador, livro didático) ou internos, simbólicos (linguagem);

Comunidade: refere-se aos participantes de um sistema de atividades, que compartilham o mesmo objeto;

Divisão de trabalho: envolve a divisão de tarefas e papéis entre membros de uma comunidade e a divisão de poder e status;

Regras: são normas explícitas e implícitas que regulam ações e interações dentro do sistema.



Seção 2: Perspectivas baseadas no conhecimento da empresa

Conner e Prahalad (Cap.7): Teoria baseada em recursos da firma Vs “Oportunismo” da Firma

Modo como os indivíduos cooperam afeta o conhecimento (atual empregado e futuro obtido)

Teoria baseada no recursos da firma

- Corrente teórica de recursos baseado na firma propõe que os recursos internos da organização sejam fontes de vantagens competitivas;
- Os recursos e capacidades são controlados pela firma, que incluem atributos (tangíveis e intangíveis) que a capacitem a definir e implementar estratégias;

Categorias de recursos

Recursos Físicos;
Recursos Humanos
Recursos Organizacionais

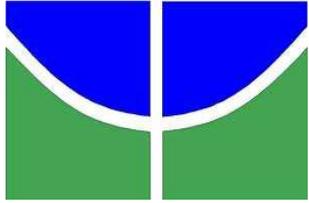
Características especiais dos Recursos

Valiosos: gerar oportunidade e reduzir as ameaças

Raros: serem escassos entre concorrentes

Inimitáveis: não ser possível plágio

Insubstituíveis: que não haja substituto estratégico próximo



Seção 2: Perspectivas baseadas no conhecimento da empresa

Conner e Prahalad (Cap.7): Teoria baseada em recursos da firma Vs “Oportunismo” da Firma

Modo como os indivíduos cooperam afeta o conhecimento (atual empregado e futuro obtido)

Oportunismo da Firma

- Busca do interesse próprio a qualquer custo, incluindo nos casos mais extremos, o uso de recursos como a mentira, o roubo, a trapaça e a fraude;
- A propensão das pessoas (e firmas) a se comportarem de maneira oportunista não apenas dificulta a modelagem do comportamento da empresa, como é responsável por uma série de problemas gerenciais, afetando diretamente as relações contratuais;
- Oportunismo geralmente está relacionado à distorção ou sonegação deliberada de informações;



Universidade de Brasília

Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação (PPGCINF)

Disciplina: Gestão do Conhecimento: Seminários em Organização da Informação

Professora: Lillian Alvares



Seção 2: Perspectivas baseadas no conhecimento da empresa

Grant (Cap. 8) enfatiza um número de conceitos sobre conhecimento na visão da empresa:

Conhecimento é o recurso mais importante para geração de valor de mercado;

Tipos de conhecimento, como tácito e explícito, variam em sua transferibilidade;

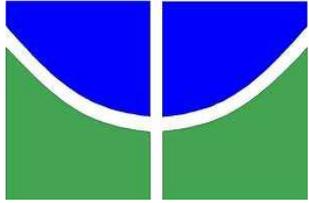
Conhecimento está sujeito a economias de escala, empresas maduras tem maiores retornos;

Conhecimento é gerado por seres humanos, precisam se especializar e ser eficientes na criação e armazenamento de conhecimento;

Produzir bem ou serviço, requer aplicação de muitos tipos de conhecimento;

Grant identifica quatro mecanismos de integração: regras e diretrizes, sequenciamento, rotinas e resoluções de problemas em grupo, tomada de decisão;

Características são apoiadas em: linguagem comum, significados compartilhados e sobreposição de conhecimento;



Universidade de Brasília

Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação (PPGCINF)

Disciplina: Gestão do Conhecimento: Seminários em Organização da Informação

Professora: Lillian Alvares



Seção 2: Perspectivas baseadas no conhecimento da empresa

Spender (cap. 9) distingue dois domínios de Gestão do Conhecimento:

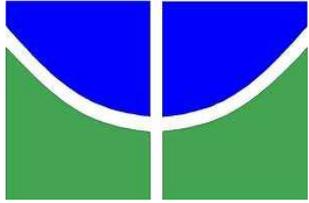
Conhecimento é objetificável como um ativo;

Conhecimento como resposta à incerteza decorrente da falta de conhecimento da gestão sobre como integrar o que a empresa sabe explicitamente;

Considera o conhecimento comum a chave para a integração;

Von Krogh e Grand (Cap. 10) sugerem que a GC deve focar na gestão para fomentar condições que permitam a criação de conhecimento;

Huizing e Bouman (Cap. 11) discorrem que o objeto de GC é a alocação eficiente de espaços de transações de Informações (conjunto de possíveis trocas de informações de atores no tempo);



Universidade de Brasília

Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação (PPGCINF)

Disciplina: Gestão do Conhecimento: Seminários em Organização da Informação

Professora: Lillian Alvares



Seção 3: Estratégia do Conhecimento

Zack (Cap. 15) e Bierly e Daly (Cap. 16) fornecem definições de estratégia de conhecimento:

Construído sobre as capacidades e recursos intelectuais da empresa;

Conjunto de escolhas estratégicas que abordam a criação de conhecimento na empresa e que orienta o desenvolvimento do capital intelectual, gerando vantagem competitiva;

Tipologias de estratégia de conhecimento:

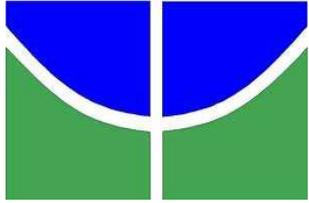
O grau que a empresa cria ou aplica o conhecimento (*Exploration Vs Exploitation*);

O grau que a empresa aprende ou obtém conhecimento interno ou externo;

Os três capítulos de Winter e Szulanski (Cap. 12), Sanchez Cap. 13) e Garud e Kumaraswamy (Cap. 14) discorrem sobre como alavancar o conhecimento existente para obter vantagem competitiva

Winter e Szulanski mostram que a replicação de rotinas da organização é uma estratégia eficaz para as empresas explorarem seus ativos de conhecimento

Garud e Kumaraswamy propõem que em tempos de mudanças sistêmicas, as empresas precisam aproveitar as economias de substituição, reutilizando e retendo conhecimentos existentes



Universidade de Brasília

Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação (PPGCINF)

Disciplina: Gestão do Conhecimento: Seminários em Organização da Informação

Professora: Lillian Alvares



Seção 4: Estratégia do Conhecimento na Prática

Helfat e Raubitschek (Cap. 18) e Knott (Cap. 19) examinam a criação de conhecimento e uso no contexto de ciclos de desenvolvimento ao longo do tempo e em diferentes famílias de produtos

Knott examina o desenvolvimento de um produto de sucesso – Carro Toyota – usando uma estratégia de conhecimento baseada na combinação entre *Exploiter* e *Explorer* (complementação)

Barabba (Cap. 20) mostra a experiência da General Motors com sistema de apoio à aprendizagem, rastreando decisões significativas, verificando hipóteses, resultados e possíveis desvios;

Starbuck (Cap. 21) discorre sobre firma advogacia que obtem sucesso, convertendo dificuldades em oportunidades ao assimilar princípios conflitantes e aprendendo com a experiência;

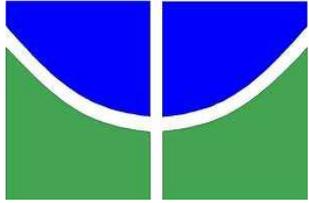
Yoo e Torrey (Cap. 23) relatam diferenças na forma que uma empresa de consultores de nível global criam, procuram e compartilham conhecimento em dois países. Diferenças resulta da cultura nacional;

Appleyard (Cap. 30) discorre sobre diferenças de conhecimento compartilhado entre empregados japoneses e americanos na indústria de semi-condutores;

Moldoveanu (Cap. 22), contrasta duas epistemologias, observando uma empresa de capital de risco e um departamento do governo na ação de dar apoio financeiro a uma *startup* de alta tecnologia;

Departamento do governo: abordagem “Justificacionista”

Empresa de capital de risco: mais aberta e questionadora, abordagem “Falsificadora”



Universidade de Brasília

Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação (PPGCINF)

Disciplina: Gestão do Conhecimento: Seminários em Organização da Informação

Professora: Lillian Alvares



Seção 5: Criação do Conhecimento

Nonaka e Takeuchi (1995), Nonaka (Cap. 24). Distinções entre conhecimento tácito e explícito; ciclo de quatro processos de criação e conversão do conhecimento (socialização, internalização, combinação e externalização);

Umemoto (Cap. 25), colega de Takeuchi, adiciona o conceito de “Ba” – “lugar” ou contexto compartilhado para a criação, compartilhamento e uso do conhecimento;

Ichijo (Cap. 26), examina a tensão entre a exploração de conhecimento “exclusivo da empresa” e “público”, sendo ambos necessários para aumentar capital intelectual e vantagem competitiva;

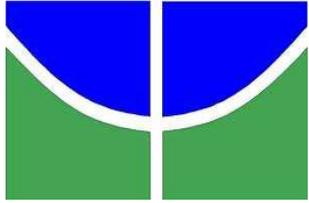
Kulkki (cap. 28) discorre sobre a distinção de conhecimento local e global e investiga empresas globais, observando como criam o mercado futuro com clientes, parceiros, fornecedores;

Leonard e Sensiper (cap. 27) sugerem três formas nas quais o conhecimento tácito é exercido em inovação em grupos: resolução de problemas, descoberta de problemas, previsão e antecipação;

Resolução de problemas: especialistas sobrepõem um problema com padrões derivados da experiência para rapidamente achar uma solução;

Descoberta de problemas: conhecimento tácito é usado para enquadrar um problema que desafia pressupostos ou revela dimensões escondidas (inovação mais radical);

Previsão e antecipação: conhecimento tácito permite a mente seguir palpites, intuição;



Universidade de Brasília

Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação (PPGCINF)

Disciplina: Gestão do Conhecimento: Seminários em Organização da Informação

Professora: Lillian Alvares

Seção 6: Conhecimento além das Fronteiras da empresa

Fischer et al. (Cap. 29) destaca descobertas de pesquisas sobre alianças de transferência do conhecimento, sendo que este pode não ser necessariamente assimilado ou aplicado. Isso é condicionado a:

Conhecimento Tácito ou ambiguidade causal do conhecimento;

Capacidade da empresa em absorver conhecimento ou capacidade de absorção;

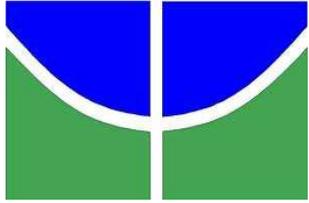
Fischer sugere quadros conceituais de aprendizagem organizacional e teoria de rede social que seriam úteis para analisar a transferência de conhecimento interfirmas;

Importância da comunidade social, cultural ou normas que suportam o compartilhamento de conhecimento;

Sole e Edmondson (Cap. 33) discorrem que equipes multifuncionais devem integrar o conhecimento, desenvolvendo entendimentos congruentes, normas e práticas de comunicação, além de informação compartilhada;

Ciborra e Andreu (Cap. 32) combinam aprendizagem organizacional com transferência de conhecimento. Desenvolvem o modelo de escada de aprendizagem ao analisar a partilha do conhecimento dentro e entre empresas e entre empresas colaboradoras em rede (Comunidade Linux);

Transferência de conhecimento é inerentemente bidirecional;
Ambos Appleyard (Cap. 30) e Matusik (Cap. 34) propõem abordagem de benefício de custos para compreender decisões para compartilhar conhecimento: perda de conhecimento pela empresa focal e os custos devido ter que gerenciar a transação da transferência do conhecimento;



Universidade de Brasília

Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação (PPGCINF)

Disciplina: Gestão do Conhecimento: Seminários em Organização da Informação

Professora: Lillian Alvares

Seção 7: Gerenciando o Capital Intelectual

Bontis (Cap. 35 e 36), Nahapiet e Ghoshal (Cap. 38) e De-Carolis (Cap. 39) propõe uma descrição multifacetada para compreensão humana, estrutural, cliente, capital relacional e social.

Literatura de capital intelectual identifica claramente capital humano e capital estrutural como distintos componentes;

Capital humano: Conhecimento tácito e explícito;

Capital estrutural: Conhecimento formalizado, explicitado, sistematizado, sendo da organização;

Bontis argumenta que o capital do cliente é um subconjunto de capital relacional. O capital relacional estende a definição de capital do cliente, incluindo ambos os lados da cadeia de valor.

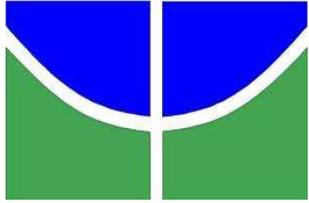
Nahapiet e Ghoshal expandem o conceito de capital social ainda mais, incluindo todo o conhecimento incorporado na rede social de uma empresa além de clientes e fornecedores.

Crossan e Hlland (cap. 40) examinam as ligações entre aprendizagem, estratégia e gestão do conhecimento e o papel da liderança na aprendizagem organizacional. Eles encontraram:

Forte correlação entre a liderança e os elementos do sistema de aprendizagem organizacional;

Forte correlação entre o sistema de aprendizagem organizacional e o desempenho organizacional;

A aprendizagem pode trazer dinamismo, perspectivas de processos para a gestão estratégica de estoques de conhecimento e os fluxos de conhecimento organizacional;



Universidade de Brasília

Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação (PPGCINF)

Disciplina: Gestão do Conhecimento: Seminários em Organização da Informação

Professora: Lillian Alvares

TEMAS E TENSÕES

Teoria da firma busca responder:

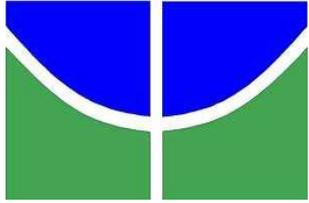
- Por que as empresas existem?
- O que determina a escala e o escopo das empresas?
- Por que as empresas se diferem?

Abordagem aplicada para estas questões é baseada na transação econômica de custos: menores custos de transação para as trocas que desejar realizar;

Transações de bens ou serviços consistem em relacionamentos contratuais;

A visão baseada em recursos conceitua as empresas como pacotes de recursos que são heterogeneamente distribuídos entre as empresas.

Recursos não podem ser transferidos entre as empresas sem custo (equipamentos; RH; processos organizacionais). Recursos valiosos produzem vantagem competitiva;



Universidade de Brasília

Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação (PPGCINF)

Disciplina: Gestão do Conhecimento: Seminários em Organização da Informação

Professora: Lillian Alvares

Teoria baseada em recursos prevê que a estrutura da empresa seria selecionada em condições de baixo oportunismo quando permite o conhecimento mais valioso seja aplicado nas atividades da empresa;

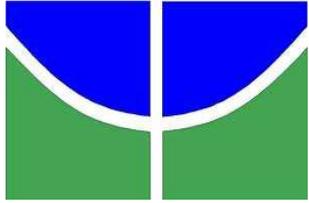
Capacidades dinâmicas é a propriedade da empresa integrar, construir, reconfigurar as competências internas e externas para abordar ambiente de rápidas mudanças;

Empresas possuem recursos específicos e capacidades que são distribuídas de forma heterogênea;

Vantagem competitiva depende do conhecimento da empresa e capacidade contínua de configurar e integrar os recursos;

A empresa desenvolve vantagem competitiva através da expansão de seu conhecimento e capacidades, conhecendo produto específico e contexto de mercado nos quais o conhecimento gera valor;

Recursos representa o que pode ser feito pela empresa no ambiente competitivo para satisfazer as necessidades do cliente;



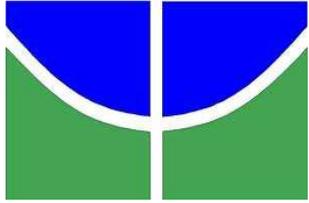
A empresa deve se concentrar em criar novo conhecimento ou aplicar o que já sabe?

Exploration

- Novas possibilidades;
- Pesquisa, variação, jogos;
- Tomada de riscos, descoberta;
- Inovação, experimentação;
- Maior custo;
- Sem benefícios a curto prazo;
- Ideias em desenvolvimento;
- Incertos, distantes;
- Difícil de internalizar;
- Foco em inovação e conhecimento tácito;
- Novos produtos;

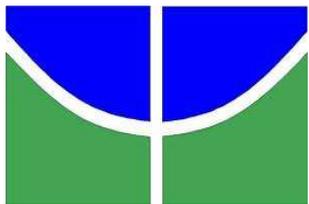
Exploitation

- Implica em refinamento;
- Escolha, produção, eficiência;
- Seleção, Implementação;
- Execução;
- Mais certeza, velocidade;
- Clareza nas atividades;
- Esforço menor em inovações;
- Conhecimento explícito mais presente;
- Continuidade, rotinas, padrão;
- Aumento das interações internas às organizações;



Tensão *Exploration* vs *Exploitation*

- Empresa que se envolve exclusivamente com “*exploration*” normalmente sofrerá do fato que nunca ganha retorno de seu conhecimento;
- Empresa que se envolve exclusivamente com “*exploitation*” normalmente sofrerá com a obsolescência;
- Problema básico da organização: A empresa envolver-se em “*exploitation*” suficiente para garantir sua viabilidade atual e, ao mesmo tempo, dedicar sua energia suficiente à “*exploration*” para garantir sua viabilidade futura;
- Uma organização pode controlar o equilíbrio entre “*exploration*” e “*exploitation*” ajustando aspirações, crenças, feedback, incentivos, socialização ou seleção de processos;
- ***Exploitation*** leva a reduções nos custos da curva de aprendizado no desenvolvimento de produtos, enquanto a ***Exploration*** leva a melhorias e inovações de produtos;



Como as organizações criam novo conhecimento?

Conhecimento para criar conhecimento

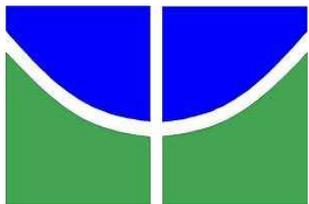
- Distinção entre tácito e explícito e a dinâmica da criação do conhecimento:

FIGURA 1

O modelo SECI (a espiral do conhecimento)



Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997).



Universidade de Brasília

Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação (PPGCINF)

Disciplina: Gestão do Conhecimento: Seminários em Organização da Informação

Professora: Lillian Alvares

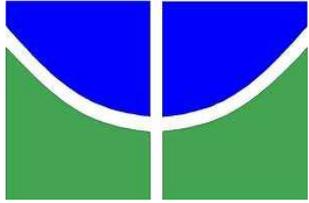
Como as organizações criam novo conhecimento?

Conhecimento para criar conhecimento

Dimensões do Conhecimento

- Dimensão técnica: engloba *know-how* prático;
- Dimensão cognitiva: inclui os modelos mentais, crenças e perspectivas;
- Dimensão cultural: embora não codificado em grande parte, permanece na organização mesmo o indivíduo indo embora – crenças e valores que perduram na forma de percepção compartilhada;





Universidade de Brasília

Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação (PPGCINF)

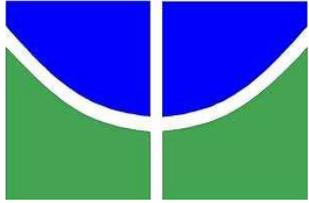
Disciplina: Gestão do Conhecimento: Seminários em Organização da Informação

Professora: Lillian Alvares

Qual conhecimento a empresa deve compartilhar e transferir?

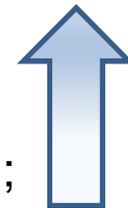
Qual conhecimento a empresa deve proteger?

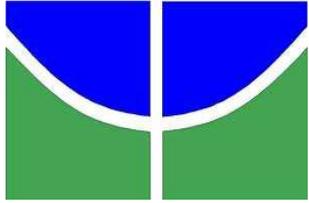
- A empresa deve proteger seu conhecimento da apropriação ou imitação;
- O conhecimento é o principal recurso sobre a qual a vantagem competitiva é fundada e sua transferência determina o período que seu possuidor pode ganhar rendas ao mantê-lo em sigilo temporário;
- Há contextos em que a deliberada partilha e transferência de conhecimentos constituem movimentos estratégicos;
- Empresas e indústrias ligadas em rede evoluem a intenção de partilhar conhecimentos para:
 - (1) Encorajar e permitir o desenvolvimento de produtos e serviços complementares;
 - (2) Influenciar o desenvolvimento de plataformas comuns, projetos e padrões;
 - (3) Construir uma base de massa crítica de clientes e usuários;



O planejamento cuidadoso do produto é uma estratégia baseada em conhecimento ou o resultado do aprendizado e descoberta?

- O desafio da aprendizagem como estratégia é gerenciar os estoques e fluxos de conhecimento em vários níveis da organização;
- A aprendizagem organizacional ocorre nos níveis do indivíduo, grupo e organização;
- Os modos de aprendizagem estão ligados a fatores sociais e psicológicos (intuição, interpretação, integração e institucionalização);
- Conceituação de Ciborra e Andreu (Cap. 32) discorrem que a aprendizagem organizacional ocorrem nos níveis de:
 - Metas empresariais e capacidades essenciais (*loop* estratégico);
 - Rotinas organizacionais (*loop* de aprendizagem de capacidade);
 - Recursos e práticas de trabalho (*loop* de aprendizagem rotineira);
- Cada nível de aprendizagem é dependente sobre os recursos e resultados do nível mais baixo;





Universidade de Brasília

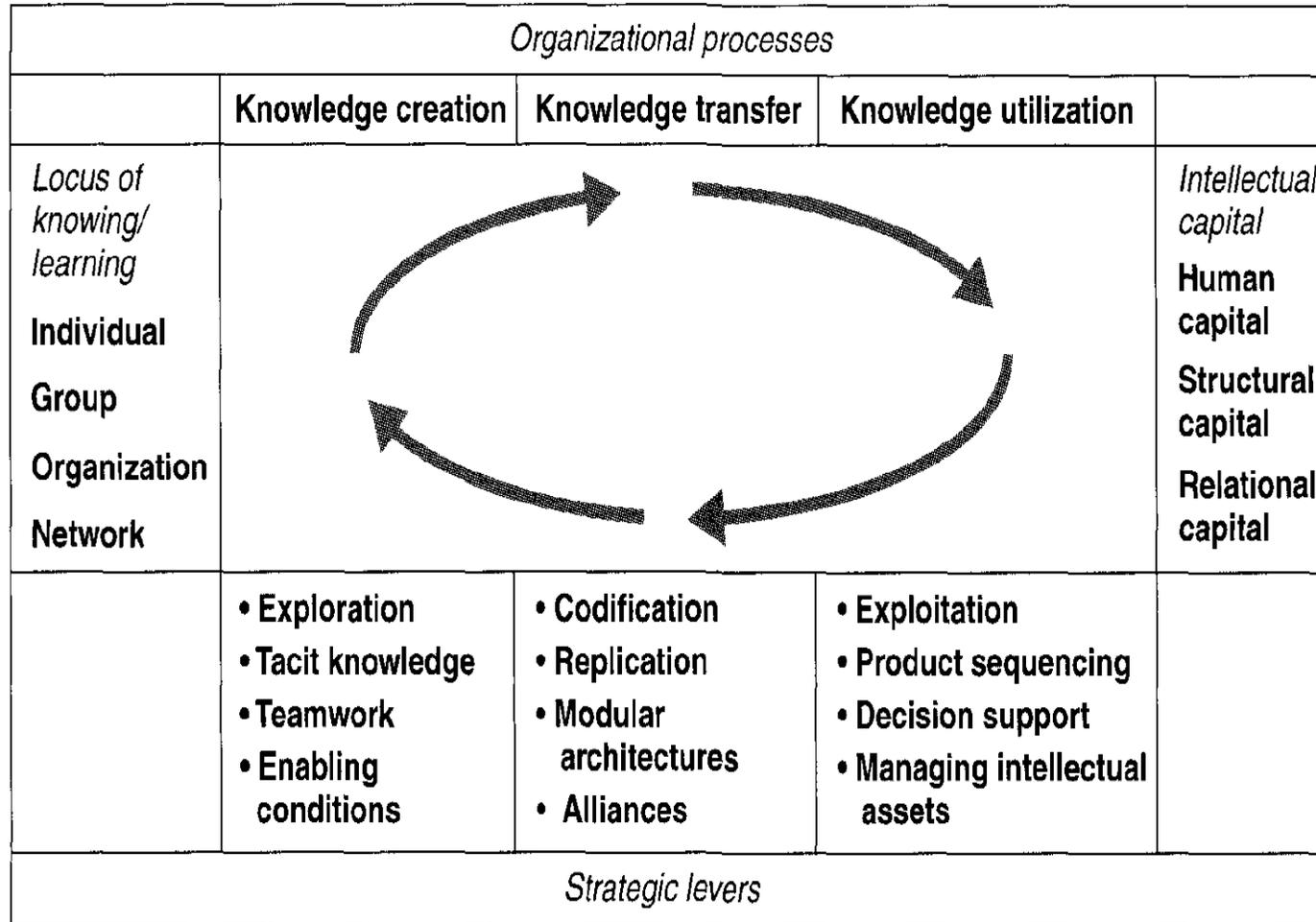
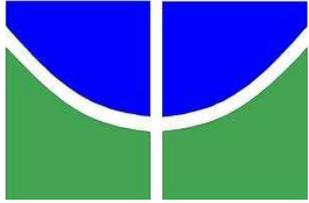
Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação (PPGCINF)

Disciplina: Gestão do Conhecimento: Seminários em Organização da Informação

Professora: Lillian Alvares

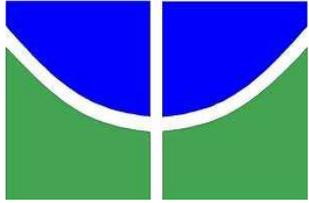
Qual a diferença entre gestão do conhecimento e gestão do capital intelectual?

- Capital intelectual representa “estoque” de conhecimento que existe em uma organização em um determinado tempo;
- Capital intelectual representa o que a organização aprendeu em um sentido cognitivo;
- A aprendizagem organizacional expande a análise para incluir o comportamento dos indivíduos, grupos e níveis organizacionais, e também, como os estoques mudam e fluem;
- Os autores afirmam que há necessidade de mais pesquisas sobre capital intelectual;
- Necessidade de métricas quantitativas para medir capital intelectual;



A Framework for strategic knowledge management

Fonte: Choo, C.W., & Bontis, N, 2004



Universidade de Brasília

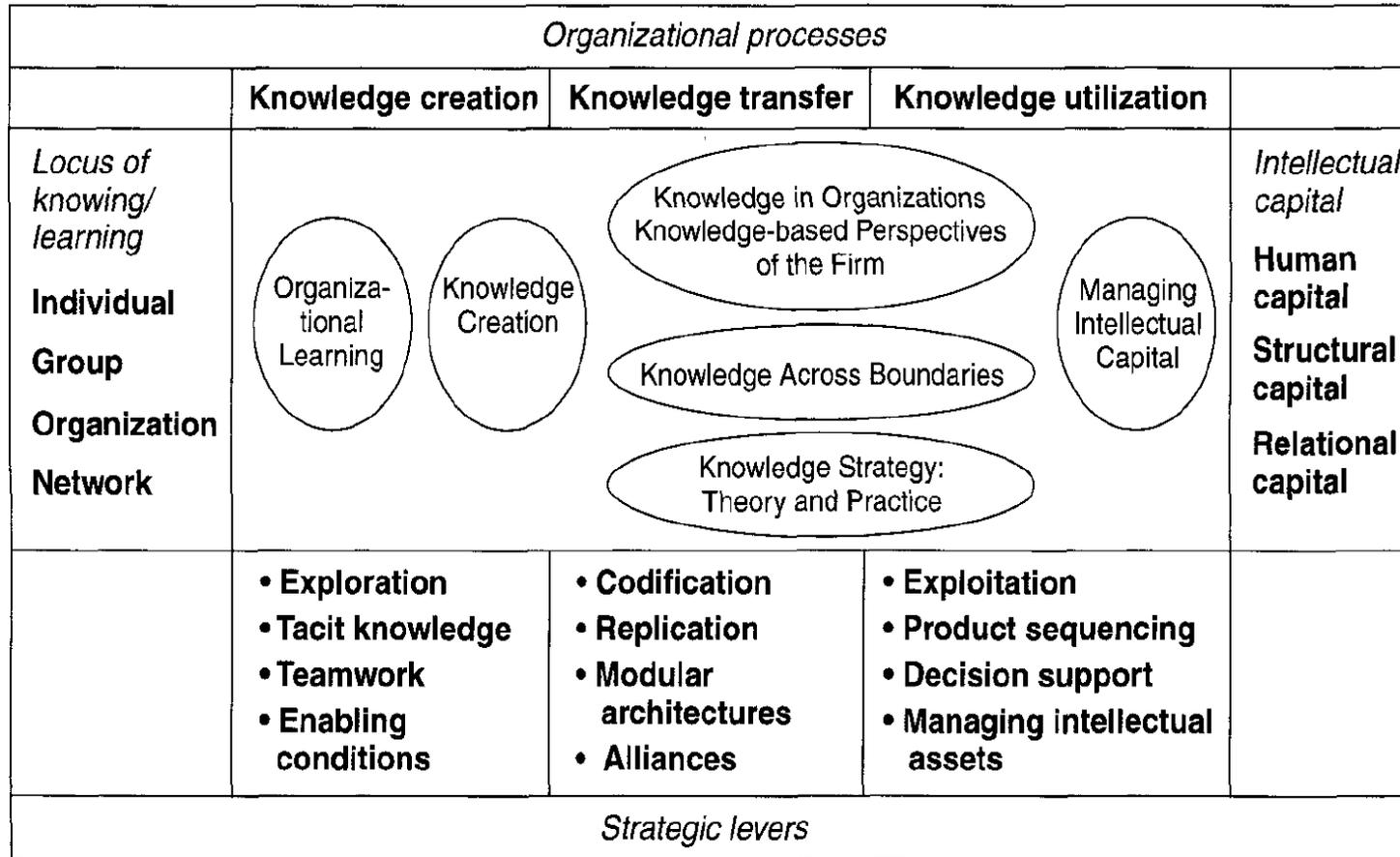
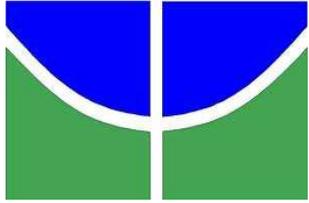
Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação (PPGCINF)

Disciplina: Gestão do Conhecimento: Seminários em Organização da Informação

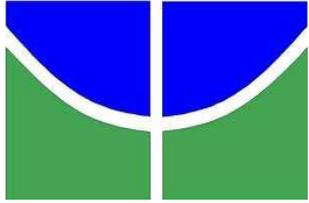
Professora: Lillian Alvares

Quais as principais ações para projetar uma estratégia baseada no conhecimento?

- Uma empresa gera valor a partir do que sabe através dos processos organizacionais de conhecimento: criação, transferência de conhecimento e conhecimento utilizado;
- A empresa produz novo conhecimento através da conversão dinâmica e externalização do seu conhecimento tácito;
- Na transferência de conhecimento, este é compartilhado dentro da empresa em diferentes níveis funcionais, grupos, famílias de produtos, localizações geográficas e períodos de tempo;
- O conhecimento é transferido entre empresas através de alianças inter-organizacionais;
- Com o tempo a empresa acumula estoque de conhecimento e capacidades que é exclusivo para o seu aprendizado e experiência;
- O estoque de conhecimento é o capital intelectual, compreende, o humano, estrutural e relacional que residem nos funcionários, clientes, rotinas e parceiros;



Conceptual structure of the book
 Fonte: Choo, C.W., & Bontis, N, 2004



Universidade de Brasília

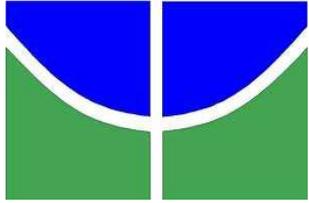
Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação (PPGCINF)

Disciplina: Gestão do Conhecimento: Seminários em Organização da Informação

Professora: Lillian Alvares

Ações para as empresas alavancar seu conhecimento:

- Promover a “*exploration*” ou criação do conhecimento através da conversão e compartilhamento do conhecimento tácito;
- Formar equipes de trabalho multifuncionais que são capazes de acessar e integrar os diversos conhecimentos dos seus membros;
- Estabelecer ambiente para criação do conhecimento organizacional;
- Codificar o conhecimento para facilitar sua difusão;
- Replicar rotinas organizacionais entre diferentes partes e locais da empresa;
- Desenvolver arquiteturas modulares de produtos e componentes de processo e suas interfaces a fim de incentivar a recombinação e reutilização de conhecimento;
- Transferência de conhecimento através de alianças e cadeias organizacionais;
- Sequenciamento de desenvolvimento de produtos;
- Usar cálculo de custo-benefício para decidir sobre transferência de conhecimento;
- Redefinir o papel da liderança em contexto de aprendizagem e inovação;
- Medir, avaliar a gestão dos ativos intelectuais da empresa;
- Combinar “*exploitation*” e “*exploration*” como elementos complementares da estratégia de conhecimento da empresa;
- Projetar suporte a decisão como um sistema de adaptação e aprendizagem estratégica;



Universidade de Brasília

Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação (PPGCINF)

Disciplina: Gestão do Conhecimento: Seminários em Organização da Informação

Professora: Lillian Alvares

Referências

CARVALHO, D, M; PRÉVOT, F; MACHADO, J, A, D. **O uso da teoria da visão baseada em recursos em propriedades rurais: uma revisão sistemática da literatura.** Revista de Administração, São Paulo, v. 49, nº 3, p. 506-518, jul/ago/set. 2014.

NONAKA, I; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PIMENTEL, R, F. **Gestão, Estratégia e considerações sobre a nova teoria da firma.** Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal Fluminense, V. 4, 2004.