

# **GERÊNCIA DE CONHECIMENTO**

Trabalho desenvolvido pelos Alunos :

**Ubiratan Soares**  
**Thiago Malatesta**  
**Ricardo Kagawa**  
**Leonardo Barbosa**  
**Paulo César Júnior**

São Carlos, 23 de novembro de 2009

# AGENDA

- Contextualização e Motivação
- Histórico
- Um Modelo para KM
- Metodologia para KM e Integração com SI's
- Estudos de Caso
- Considerações Finais
- Referências

# O QUE É CONHECIMENTO?



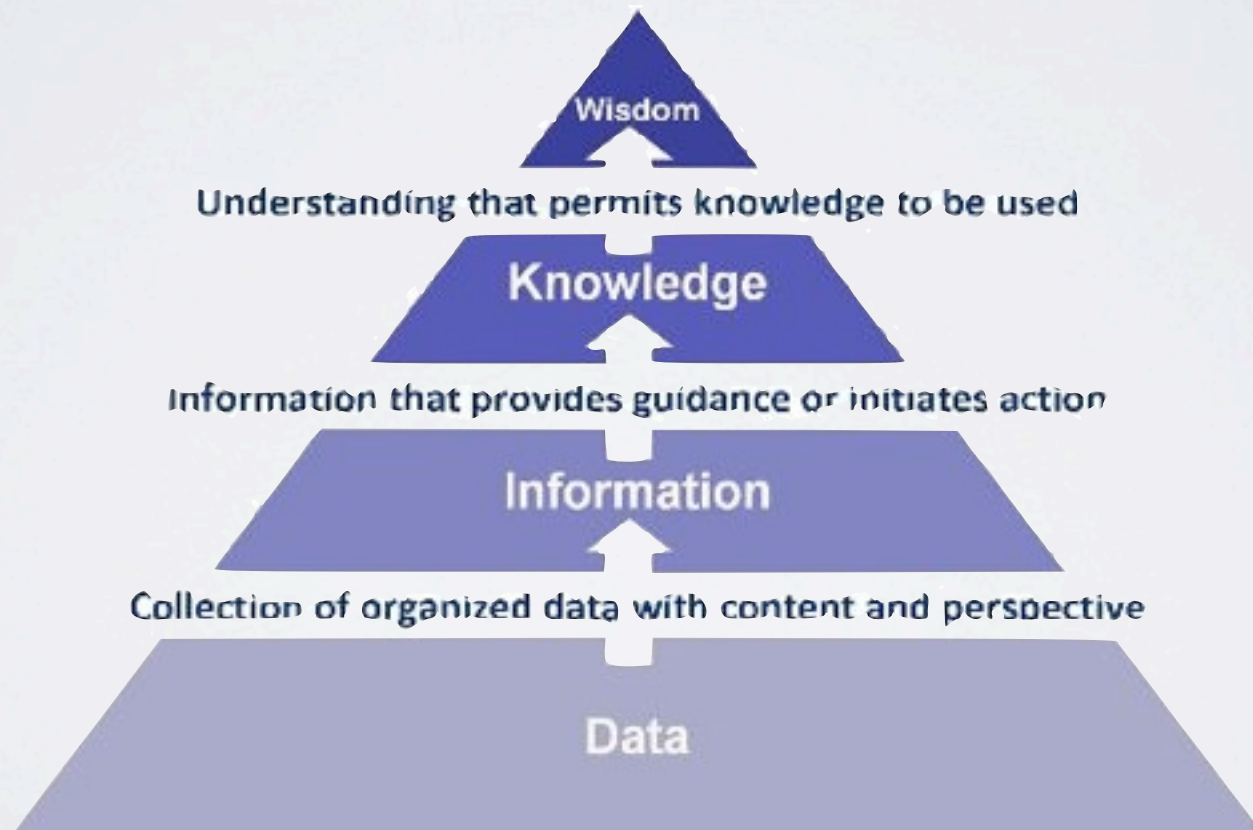
# O QUE É CONHECIMENTO?

Dicionário de Oxford [1]:

- ➔ “Esperteza e habilidades adquiridas por uma pessoa através de educação e experiência”
- ➔ “O que é conhecido em particular ou em totalidade”
- ➔ “Familiaridade obtida através de experiências com um fato ou situação”

# A PIRÂMIDE DO CONHECIMENTO

- Hierarquia **DIKW**
- Representa um modelo para as relações funcionais entre as diversas facetas daquilo que pode ser aprendido (por homens e máquinas)[2];





# O PARADIGMA DO CONHECIMENTO

- Vivemos na **Era do Conhecimento !**
- Conhecimento gera valor agregado a produtos e serviços !
- Empresas valorizadas pelo **Capital Intelectual !**
- Sucesso das organizações cada vez mais atrelado à
  - (I) Transformar informações em conhecimento e ....
  - (II) Utilizar esse conhecimento em decisões de negócio !!

# O QUE É KM???

***Knowledge Management*** , ou **Gestão do Conhecimento**, compreende uma série de práticas usadas em uma organização para identificar, criar, representar, distribuir e permitir a adoção de *insights* e experiências, seja entre os colaboradores ou nos processos organizacionais. [3]

# VISÃO EMPRESARIAL DE KM

**Gestão do Conhecimento** é um processo estratégico, contínuo e dinâmico, que visa gerir o **Capital Intangível** de uma empresa, bem como todos os pontos estratégicos a ele relacionados, estimulando assim a conversão de conhecimento. [4]



# DESENVOLVIMENTO DE KM

- História de longa data, remetendo ao desenvolvimento e emprego de práticas como [3][5]:
  - ◆ Reuniões de Trabalho
  - ◆ Treinamentos Profissionais
  - ◆ Bibliotecas Corporativas
  - ◆ Programas de Mentoria e outros
- KM emerge como disciplina científica na década de 90;
- Interesse ampliado nos últimos anos com o advento da web 2.0 como instrumento de participação e integração entre pessoas

# UM MODELO DE KM

- Proposto por Rossatto[4];
- Adota quatro elementos fundamentais para abstrair o arcabouço de conhecimento de uma corporação em prol da construção de uma metodologia para gestão :



# ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

São condições estratégicas necessárias e facilitadoras para a implantação do modelo de gestão de conhecimento em uma empresa!

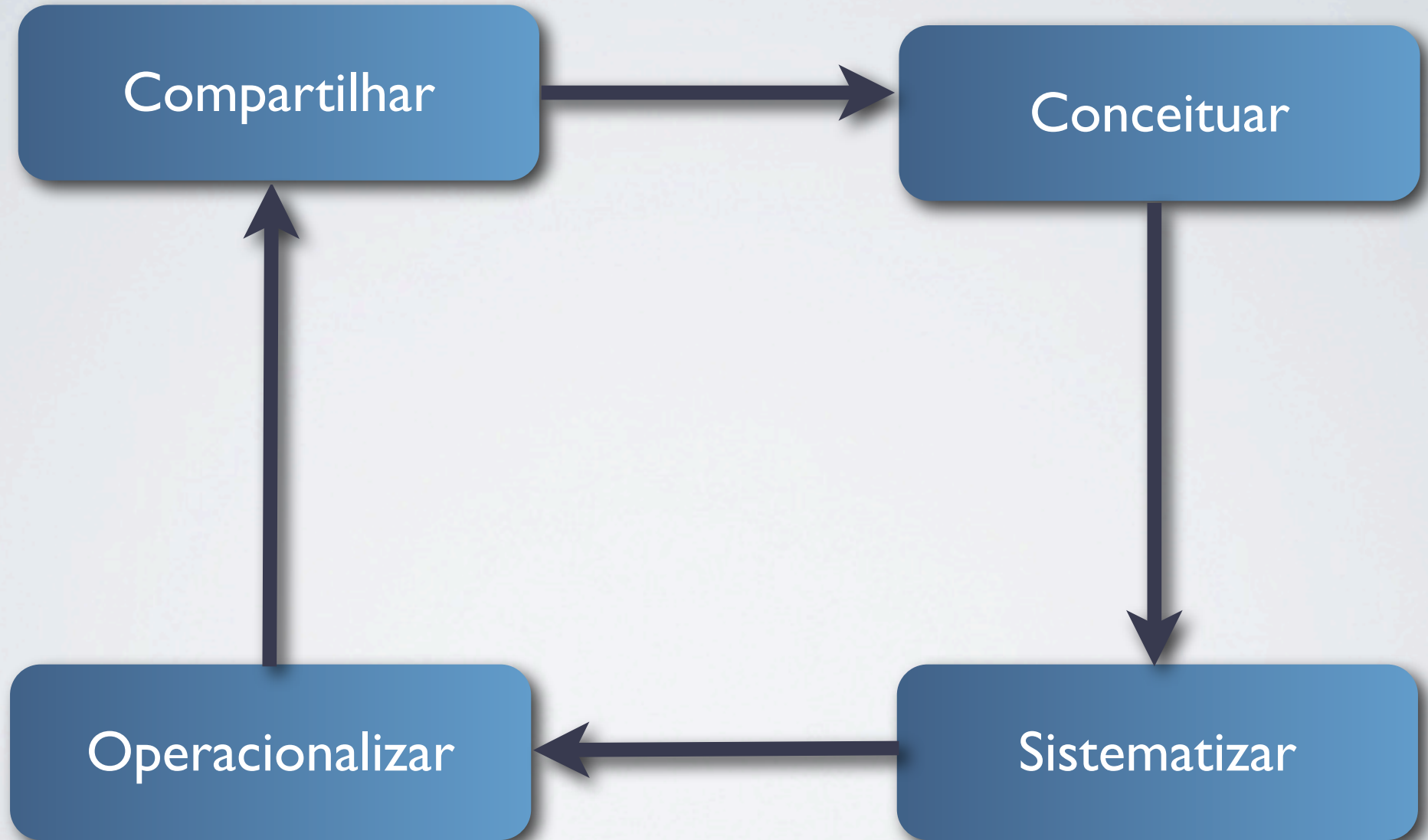
- Competência dos Colaboradores
- Infra-estrutura Tecnológica
- Ambiente Organizacional
- Estratégia Organizacional
- Processos de Negócios

# AÇÕES

Conjunto de atos e acontecimentos que visam aumentar o patrimônio intangível, propiciando as bases para o processo de conversão do conhecimento!

Dividas em 4 macro categorias, podendo haver itens multicategoria (fronteira de relacionamento)

# AÇÕES



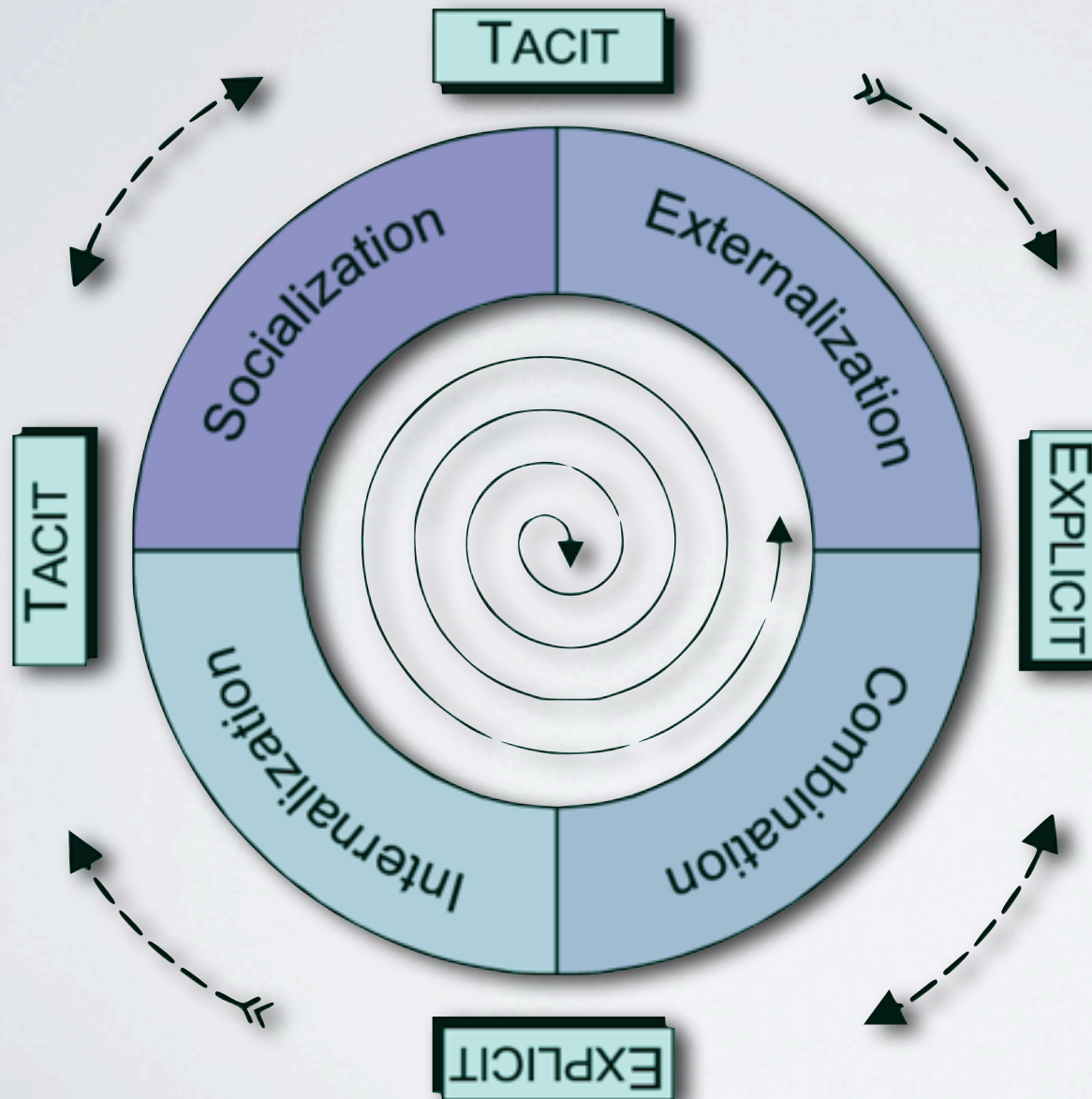


# CONVERSÃO DE CONHECIMENTO

Processo de transformar conhecimentos tácitos e explícitos em valor de negócio e vantagem competitiva !

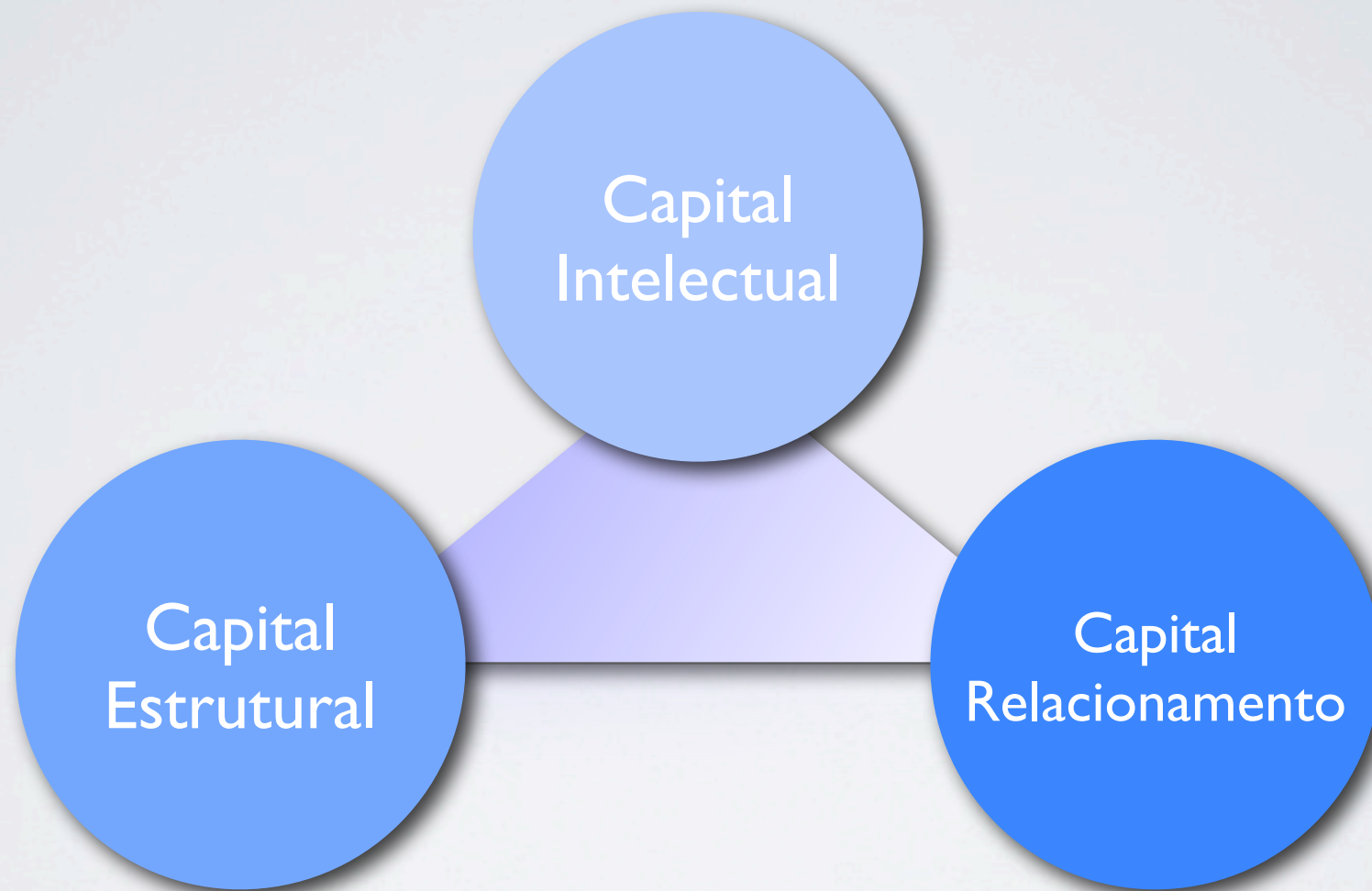
**Demanda um ciclo contínuo para que as diversas experiências sejam difundidas pelas áreas de negócios, e para fora delas**

# CONVERSÃO DE CONHECIMENTO



A Espiral do Conhecimento  
(Nonaka e Takeuchi, 1995)

# CAPITAL INTANGÍVEL



# CAPITAL INTELECTUAL

- Formado por indivíduos, competências, habilidades, experiências e rede social da empresa!



- Possibilita diferenciação entre o valor de mercado e o balanço patrimonial contábil da organização.

# CAPITAL DE RELACIONAMENTO

- Imagem e reputação da empresa no mercado e na sociedade
- Relacionamento desta com fornecedores e consumidores
- Força e valor da marca, dentre outros

**Microsoft®**

*Telefônica*





# CAPITAL ESTRUTURAL

- Patentes
- Infra-Estrutura Tecnológica
- Processos de Negócios, Certificações
- Cultura, Estrutura e Estratégia Organizacionais

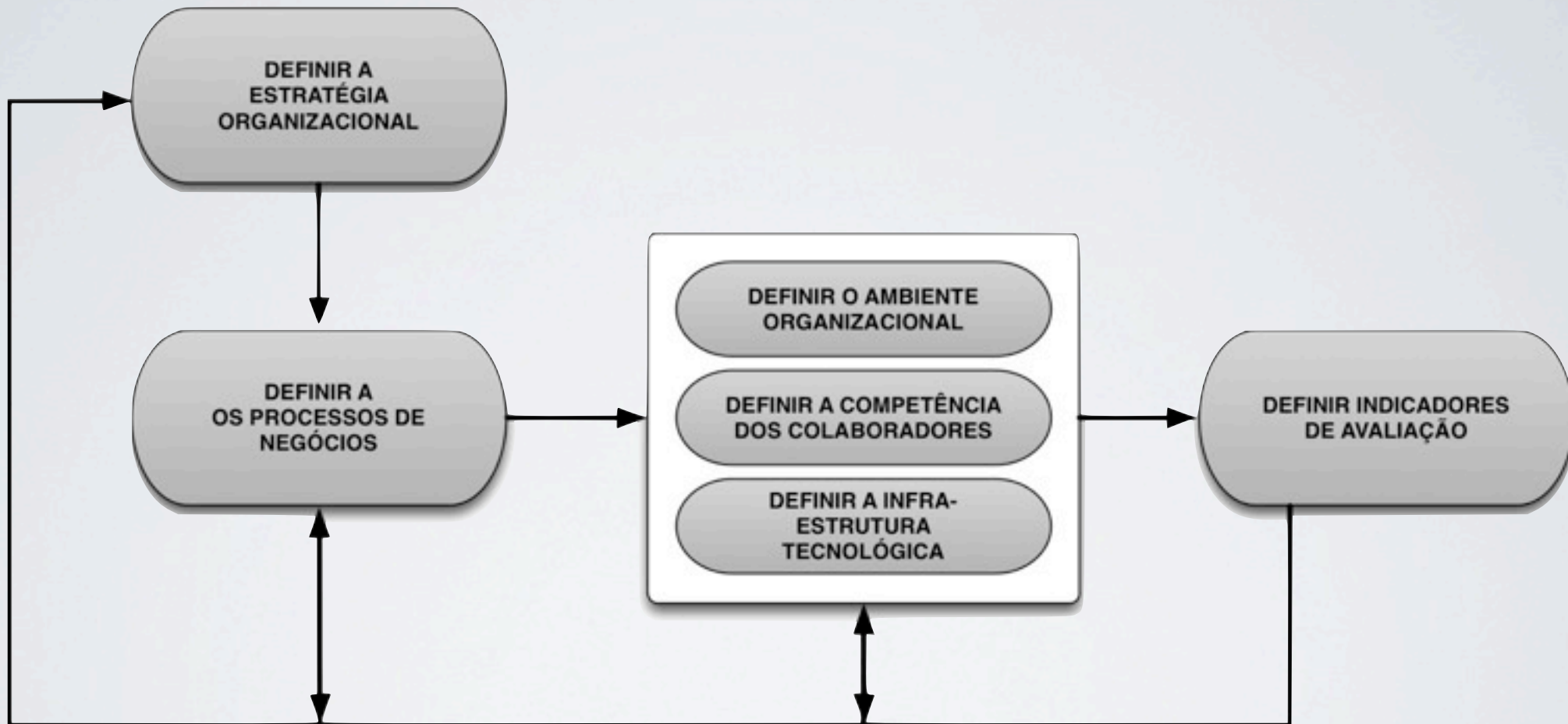


# METODOLOGIA PARA KM

Conjunto de etapas que visa avaliar a organização, determinando suas capacidades, características e outros parâmetros decisivos de maneira a conduzir adequadamente a implementação do modelo de Gestão de Conhecimento. [4]

- Rossatto argumenta que as seguintes etapas, abordando os seguintes itens, são fundamentais para a metodologia de KM :

# METODOLOGIA PARA KM



# DEFINIÇÃO DE PROCESSOS DE NEGÓCIOS

Mapeamento dos  
Processos Estratégicos e  
de Negócios

*Processos Estratégicos  
de Negócios*

Definição dos Processos  
de Negócios Anuais

*Processos de  
Negócios Anuais*

Identificação e Implantação das Mudanças  
Requeridas nos Processos de Negócios

# REFINANDO ETAPAS

Definição dos Requisitos  
de Competências dos  
Colaboradores

Requisitos de  
Competência

Mapeamento da  
Competência dos  
Colaboradores

Competências  
Atuais

Eliminação e Minimização das Carências de  
Competências



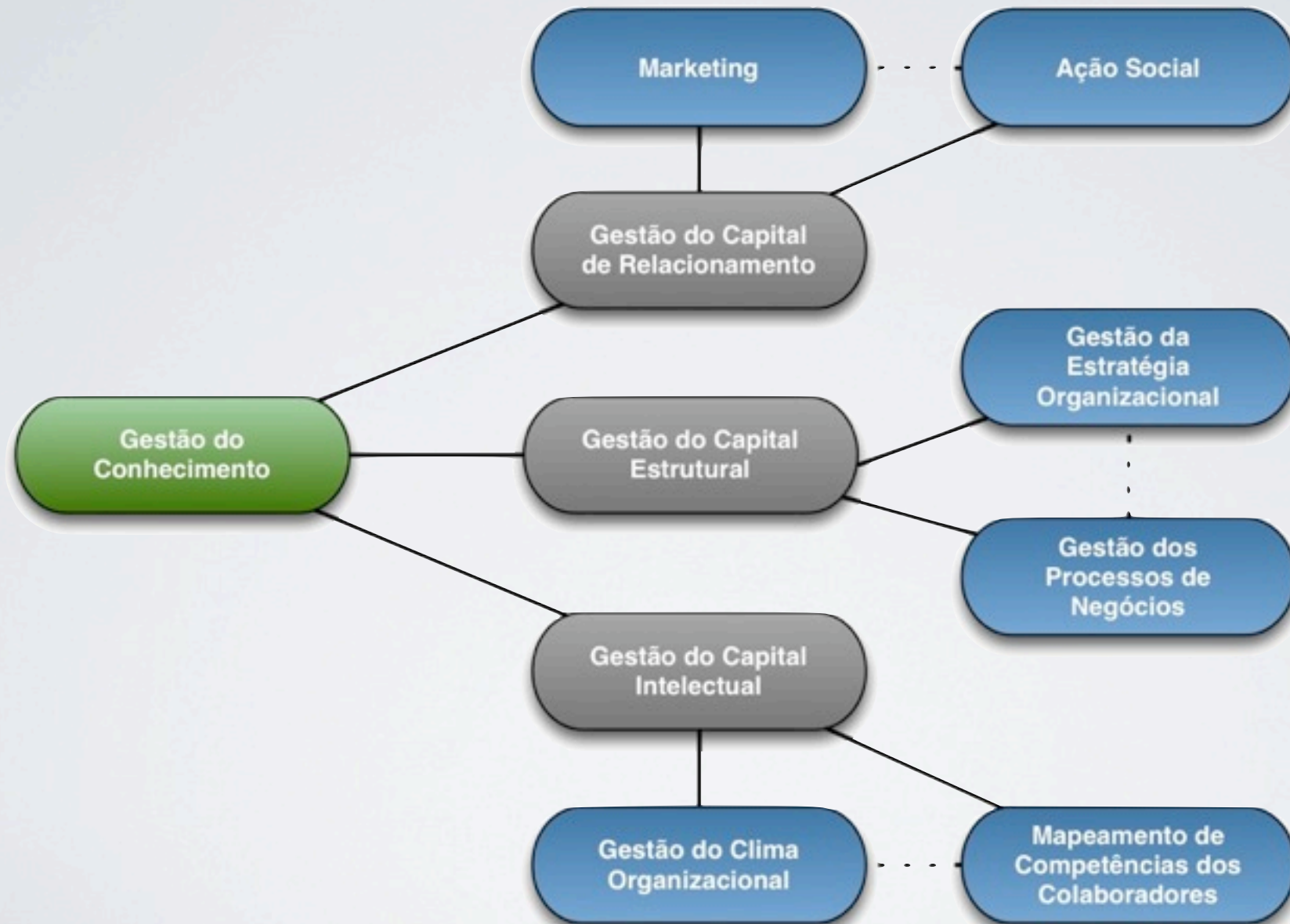
# DEFINIÇÃO DO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

(Re)definição da Estrutura Organizacional

(Re)definição do Estilo Gerencial

Implantação da Mudanças na Cultura Organizacional

# ESTRUTURA ORGANIZACIONAL PARA KM



# ESTRATÉGIA TECNOLÓGICA



*Gestão de Conhecimento*

*Controle e Difusão de Conhecimento pela Empresa*

*Infra-Estrutura Física e Central*

# CONTROLE E DIFUSÃO DE INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO



# INTEGRAÇÃO DE KM COM SI

- A estratégia tecnológica apresentada deve ser fundamentar todos os demais recursos tecnológicos;
- Base única de conhecimento:
  - Permitir consistência das informações;
  - Acesso rápido e fácil por todos os colaboradores;
- Integração das pessoas que usam os sistemas

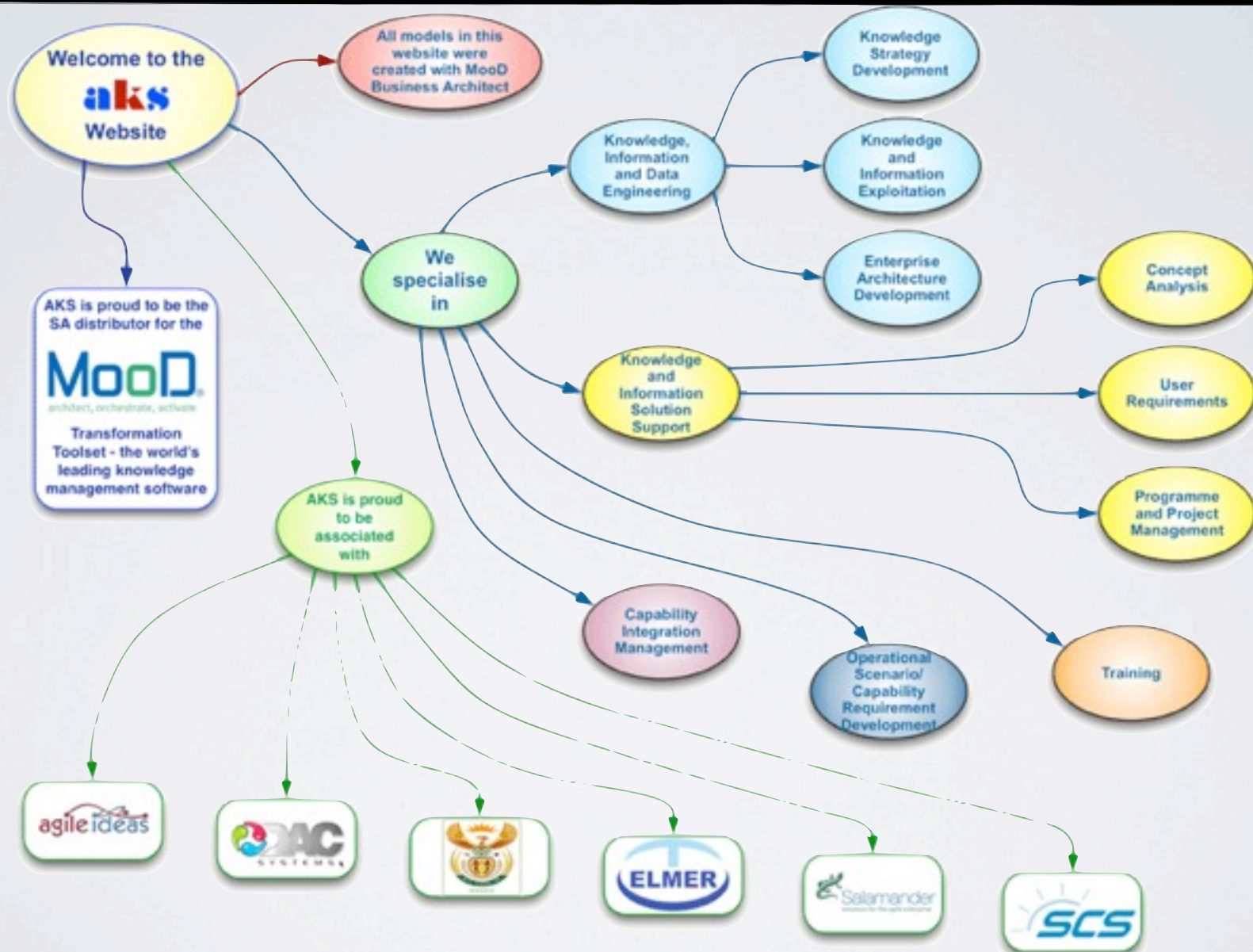


# ESTUDO DE CASO : AKS

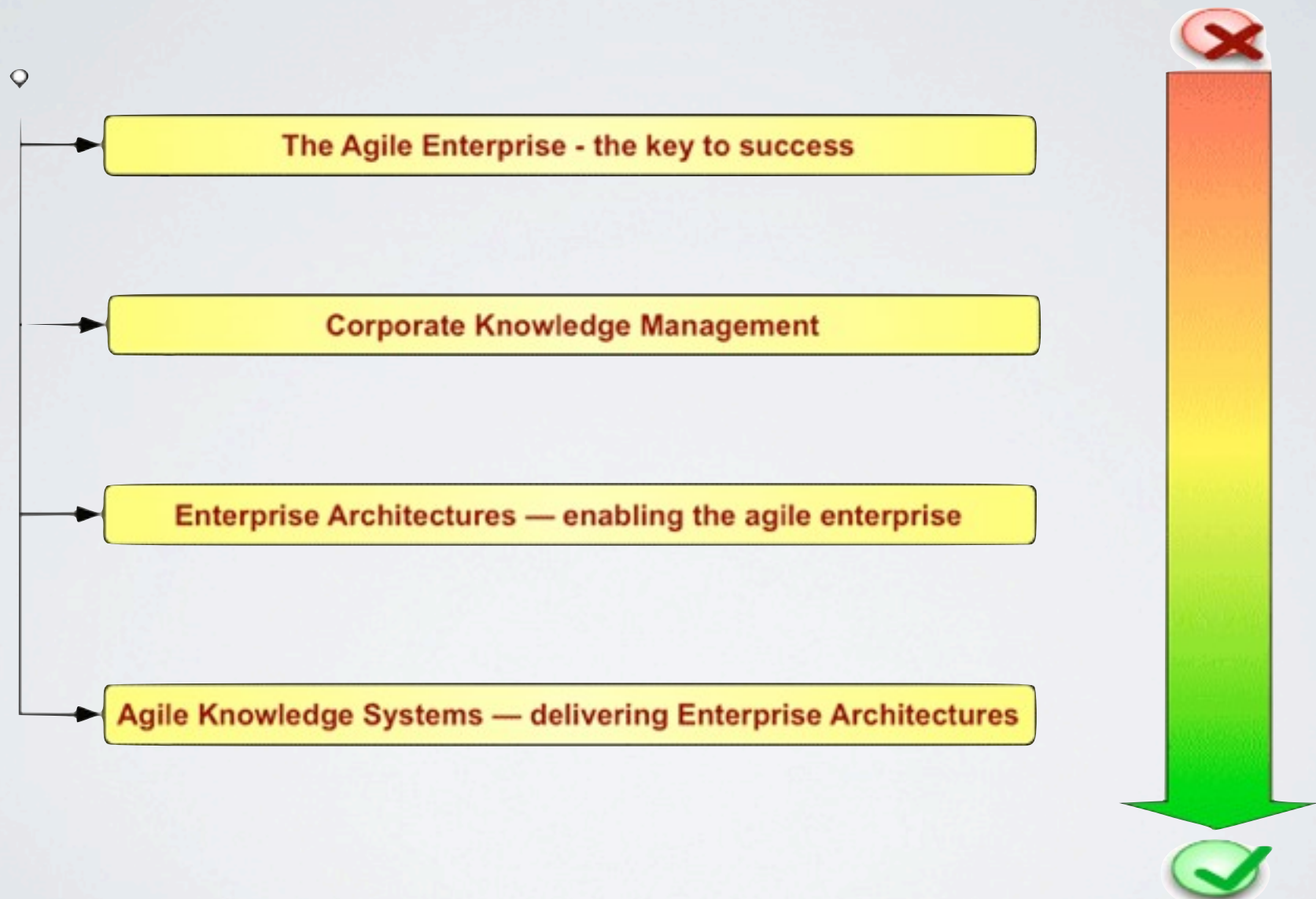
- Empresa Sul-Africana fundada em 2005
- Consultoria em KM



# ESTUDO DE CASO I :AKS



# ESTUDO DE CASO I :AKS



# CASO I : SHELL

- A Shell tem trabalhando explorando petróleo e gás em todo o mundo há mais de um século. Hoje, a companhia tem interesses em empreendimentos de exploração e produção em mais de 36 países e emprega cerca de 28.000 pessoas.
- O software MooD foi escolhido pela Shell como front-end do sistema de informação para assegurar a facilidade de acesso, interpretação e visualização dos dados e da capacidade de configuração do sistema, em sintonia com as necessidades do negócio.





# CASO I : SHELL

- Jim Bennett:
- *“Shell’s vision is to create a single platform for collecting and reporting project data at a regional and global level. This will reduce bespoke reporting requirements and drive ‘consistency & consensus’.*
- *“What most impressed the executive team was the visual impact and clarity of information presentation”*
- *“The executive sponsor was able to navigate through various indicators – global maps, performance dials, analysis charts and traffic lights – which enabled him to easily see trends and synergies across projects.”*



# CASO II : NASA MISSION TO MARS

- Says Mike Gordon, Business Unit Leader for Architecture Development in LM STASYS

*“They were very impressed by Raytheon's robust systems engineering approach and the integrated architecture capability of MooD, which allowed data and graphics to be imported from and linked to other toolsets, such as: requirements; synthetic operational visualisations; dynamic data activation to analysis spreadsheets; and knowledge activation to trade study, technical and concept documents.”*

# BENEFÍCIOS EM ADOPTAR KM

- Distribuição de Informação através da Empresa
  - Menor Dependência de Super-especialistas [6]
  - Fusão/Compra de Empresas [6]
- Maior Produtividade de conhecimento
  - Colaboradores ganham autonomia
  - Cultura baseada em comprometimento [9]

# LIMITAÇÕES E CRÍTICAS DE KM

- Conhecimento = Informação ?
- Distribuição vs Produção de Conhecimento [9]
- Tamanho/Complexidade da empresa [7]

# REFERÊNCIAS

1. “Knowledge” ; Wikipedia, The Free Encyclopedia;  
<http://en.wikipedia.org/wiki/Knowledge>; recuperado em 18/11/2009
2. “DIKW” ; Wikipedia, The Free Encyclopedia;  
<http://en.wikipedia.org/wiki/DIKW>; recuperado em 18/11/2009
3. “Knowledge Management”, Wikipedia, The Free Encyclopedia;  
[http://en.wikipedia.org/wiki/Knowledge\\_management](http://en.wikipedia.org/wiki/Knowledge_management);  
recuperado em 18/11/2009
4. *Gestão de Conhecimento* - Rossatto, M.A.; Interciência, Rio de Janeiro, 2003.

# REFERÊNCIAS

5. *Knowledge in Organizations* - Nonaka, I.; Takeuchi, H.; Butterworth-Heinemann Publication, 1997
6. *Representing Organization : Knowledge, Management and the Information Age* - Lilley, S. ; Lightfoot, G.; Amaral, P. M. N. ; Oxford Press, 2004
7. *Organization Size and Knowledge Flow : a Proposed Theoretical Link* - Serenko, A. ; Bontis, N.; Hardie, T.; Journal of Intellectual Capital, Vol.8, n°4, 2007
8. *Essentials of Knowledge Management* ; Bergeron, B.; Wiley, 2003
9. Why KSM Fail



# DÚVIDAS??

**Apresentação em breve disponível para  
download em**

**<http://grad.icmc.usp.br/~ubiratan>**

# OBIGADO