



Mais um serviço
com a qualidade



GESTÃO DO CONHECIMENTO

NERI DOS SANTOS
LIÇÃO 04

Fundamentos de um Programa de Gestão do Conhecimento

- A natureza social do conhecimento
- A cultura organizacional
- Auditoria do conhecimento organizacional
- Aquisição de conhecimentos tácitos (individual, grupal e organizacional)
- Codificação de conhecimentos
- Compartilhamento de conhecimentos e suas barreiras

A natureza social do conhecimento

- A GC considera o conhecimento como algo que é ativamente construído no relacionamento social (McDERMOTT, 1999);
- Membros de um grupo criam conhecimento e estruturam uma memória de grupo por meio de suas interações;
- A abordagem construtivista sócio-interacionista argumenta que o conhecimento é produzido por meio de entendimentos compartilhados que emergem por intermédio das interações sociais;
- O contexto permite distinguir entre GC e gestão de documentos (GD), na medida em que GD pode ser desenvolvida de maneira mais ou menos automatizada, enquanto GC não pode ser desenvolvida sem o envolvimento de pessoas e de conteúdos;
- É importante lembrar que o contexto de cada item de conhecimento, também, deve ser capturado: Quando ocorreu? Quem conhece a respeito desse assunto? Quem submeteu isso? e assim por diante.

A cultura organizacional

- A cultura organizacional pode ser definida como “a maneira aprendida de perceber, pensar e sentir o que é compartilhado e transmitido entre os membros de uma organização” (Schein, 1984);
- De forma mais simples, é a maneira de fazer as coisas em uma determinada organização.

Auditoria do conhecimento organizacional

- De um certo modo o termo « auditoria de conhecimento » é inapropriado, pois uma verdadeira auditoria consiste, geralmente, na verificação da conformidade de alguma coisa em relação à normas estabelecidas (por exemplo, uma auditoria contábil);
- ✓ A auditoria de conhecimento é uma avaliação qualitativa que procura examinar profundamente a « saúde » desta administração em termos de conhecimentos;
- ✓ Uma auditoria de conhecimento visa habitualmente determinar:
 - Quais são as necessidades da empresa em termos de conhecimento?
 - Quais ativos de conhecimento a empresa possui e onde eles se encontram?
 - Quais são os « gaps » de conhecimento da empresa?
 - Como o conhecimento circula na empresa?
 - Existem obstáculos ao fluxo de conhecimento (por exemplo: em que medida a liderança, as pessoas, os processos e as tecnologias facilitam ou dificultam o fluxo de conhecimentos?)

Aquisição dos conhecimentos tácitos

- A primeira fase do ciclo de GC começa com a aquisição e codificação dos conhecimentos;
- Mais especificamente, os conhecimentos tácitos são adquiridos ou elicitados, e os conhecimentos explícitos são organizados ou codificados;
- Na aquisição dos conhecimentos, uma distinção precisa ser feita entre a aquisição ou a identificação dos conhecimentos existentes e a criação de novos conhecimentos;
- Na maioria das organizações, a parte explícita e codificada do conhecimento, normalmente, representa apenas a ponta do iceberg;
- Aquisição de conhecimentos é uma técnica que permite a explicitação e a codificação dos conhecimentos tácitos dos indivíduos mais competentes de uma organização;
- Esses conhecimentos podem, em seguida, serem colocados à disposição dos outros empregados de diferentes maneiras: programas de formação, manuais, melhores práticas ou bases de conhecimentos.

Codificação dos conhecimentos

- A codificação do conhecimento é o segundo estágio para alavancar conhecimentos;
- Ao converter o conhecimento tácito em uma forma concreta e explícita (ex.: documento), este conhecimento pode ser comunicado muito mais amplamente e com menor custo;
- Eles constituem a única memória corporativa "real" da organização;
- Há, naturalmente, os custos e as dificuldades associadas à codificação do conhecimento;
- A primeira questão é a da qualidade, que engloba (1) precisão, (2) legibilidade/compreensibilidade, (3) acessibilidade (4) valor e (5) autoridade/credibilidade;
- A codificação do conhecimento desenvolve um papel fundamental ao permitir que o que é coletivamente conhecido possa ser compartilhado e utilizado.

Compartilhamento dos conhecimentos

- Depois que o conhecimento foi adquirido e codificado, ele precisa ser compartilhado e disseminado por toda a empresa;
- Cross e Parker (2004) descobriram que as pessoas são os fornecedores mais críticos de informação e conhecimento;
- Um colaborador tem cinco vezes mais chances de recorrer a um outro colega para obter um conhecimento, do que recorrer a uma fonte impessoal, como bases ou sistemas de conhecimento;
- De fato, as pessoas são o melhor meio para se obter não apenas uma resposta direta, mas também um “meta-conhecimento” sobre o nosso conhecimento de interesse e sobre as nossas capacidades de busca;
- Conversar com outras pessoas é uma atividade altamente valiosa de aprendizagem, pois é essencialmente uma transferência de conhecimento tácito-tácito, na medida que este tipo de conhecimento é raramente explicitado, nem é capturado em qualquer tipo de documento;
- Enfim, salienta-se que a aprendizagem é um evento predominantemente social (Cohen e Prusak, 2001).