

Gestão do Conhecimento como Vantagem Competitiva das Organizações

- Vítor Emílio do Nascimento Figueiredo Basto
- Mestrado em Gestão de Informação
- Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto

- Orientadores:
- Professor Doutor Manuel António Cerqueira da Costa Matos
- Dr.^a Ana Maria Gomes Gonçalves Azevedo

Porto, 16 de Dezembro de 2003



Introdução

- Objectivos
- Metodologia
- Contexto e Desenvolvimento
- Conclusões

Introdução

Objectivos

- Identificar e caracterizar os conceitos relacionados com a Gestão do Conhecimento e com Vantagens Competitivas
- Relações entre Gestão do Conhecimento e Vantagens Competitivas numa organização
- Evidenciar a forma como uma empresa nacional poderá criar e gerir o Conhecimento.

Objectivos

Metodologia

- Revisão da literatura
- Estudo de caso
- Avaliação
- Implementação de modelo

Metodologia

Contexto e Desenvolvimento

i. Distinção entre dados, informação e conhecimento

Dados = simples registos estruturados

Informação = dados+relevância+propósito

Conhecimento = Informação+contexto+interpretação+sabedoria

Contexto e Desenvolvimento

Contexto e Desenvolvimento

ii. O Conhecimento

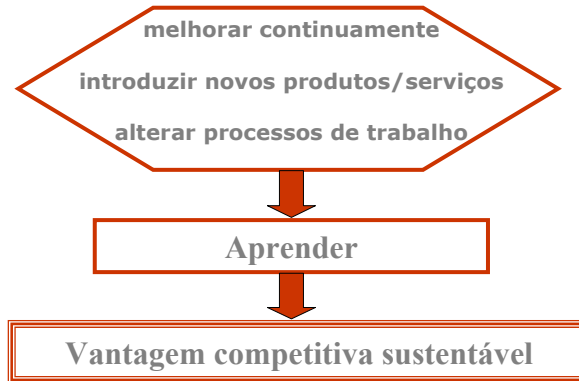
Dimensões do conhecimento:

- 1. Dimensão explícita**
 - linguagem formal
 - facilmente transmitida
 - manuais e normas de procedimentos;
- 2. Dimensão tácita**
 - principal factor de competitividade
 - conhecimento pessoal

Contexto e Desenvolvimento

Contexto e Desenvolvimento

iii. Aprendizagem Organizacional



Contexto e Desenvolvimento

Contexto e Desenvolvimento

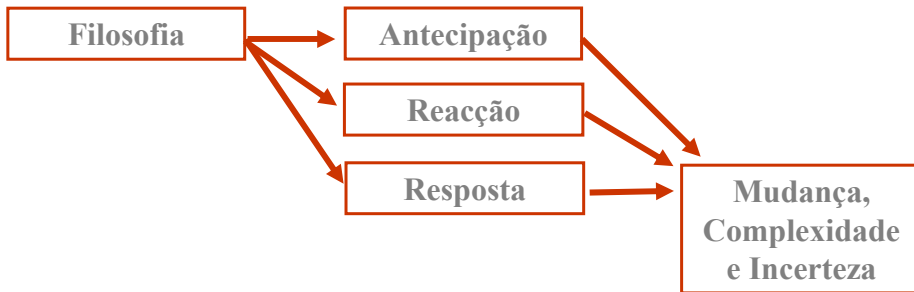
iv. Comunidades de práticas



Contexto e Desenvolvimento

Contexto e Desenvolvimento

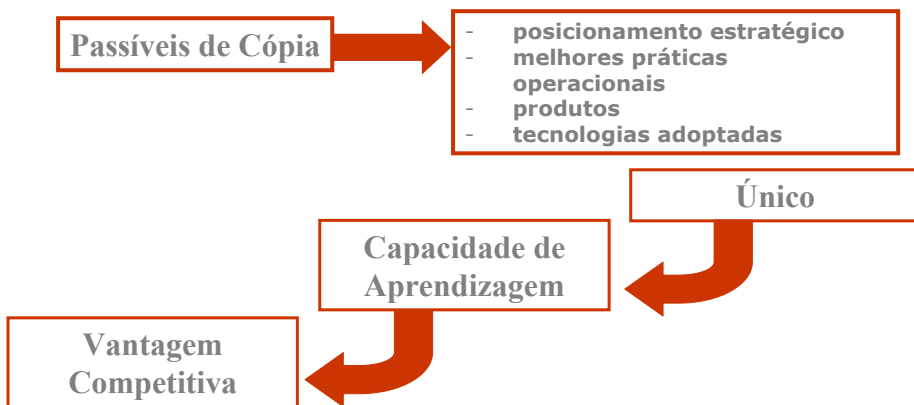
v. Organizações de Aprendizagem



Contexto e Desenvolvimento

Contexto e Desenvolvimento

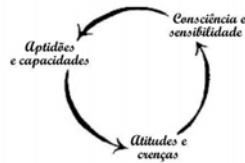
v. Organizações de Aprendizagem



Contexto e Desenvolvimento

Contexto e Desenvolvimento

A construção de uma Organização de Aprendizagem



A Essência

Contexto e Desenvolvimento

Contexto e Desenvolvimento

A construção de uma Organização de Aprendizagem



O Triângulo

Contexto e Desenvolvimento

Contexto e Desenvolvimento

A construção de uma Organização de Aprendizagem

Personal Mastery

Mental Models

Shared Vision

Team learning

Systems Thinking

As cinco disciplinas

Contexto e Desenvolvimento

Contexto e Desenvolvimento

A construção de uma Organização de Aprendizagem



O Todo

Contexto e Desenvolvimento

Contexto e Desenvolvimento

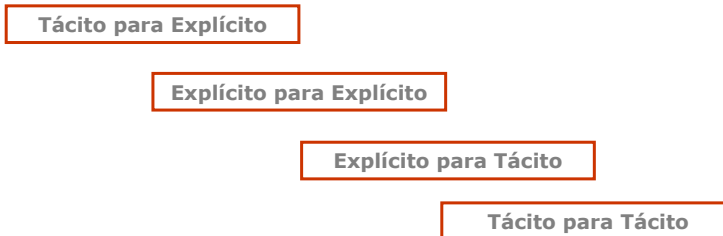
vi. Criação de Conhecimento organizacional



Contexto e Desenvolvimento

Contexto e Desenvolvimento

vi. Criação de Conhecimento organizacional

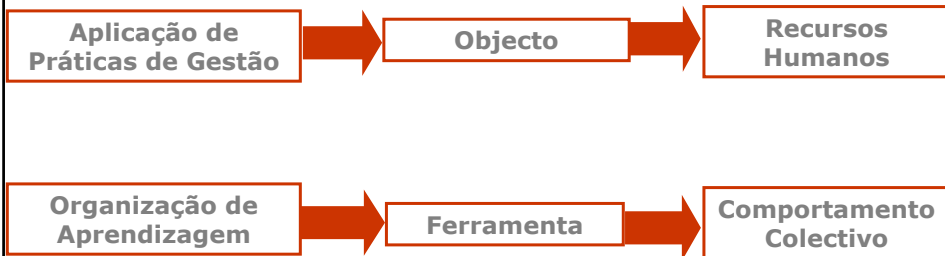


Modos de Conversão do Conhecimento

Contexto e Desenvolvimento

Contexto e Desenvolvimento

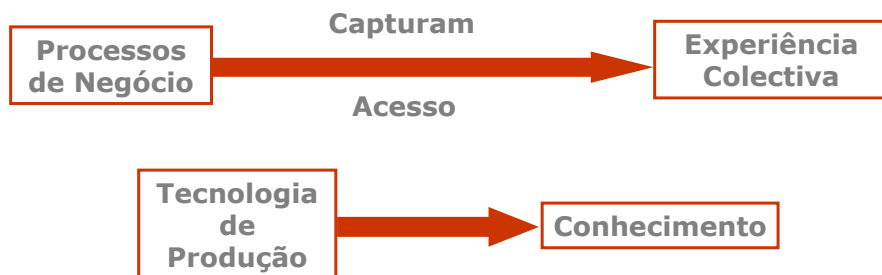
vii. Definição de Gestão do Conhecimento



Contexto e Desenvolvimento

Contexto e Desenvolvimento

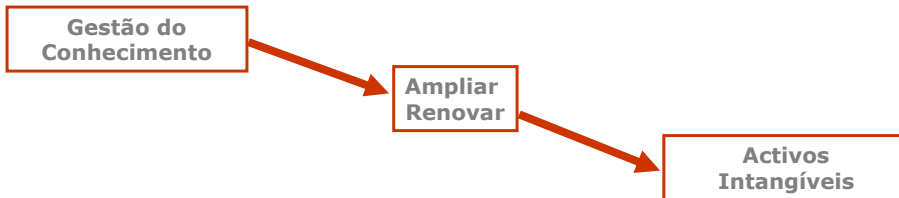
vii. Definição de Gestão do Conhecimento



Contexto e Desenvolvimento

Contexto e Desenvolvimento

viii. Relacionamento da Gestão do Conhecimento com as Vantagens Competitivas



Contexto e Desenvolvimento

Contexto e Desenvolvimento

viii. Relacionamento da Gestão do Conhecimento com as Vantagens Competitivas



Contexto e Desenvolvimento

Contexto e Desenvolvimento

viii. Relacionamento da Gestão do Conhecimento com as Vantagens Competitivas

Estrutura Sectorial

Canais de Distribuição

Custo

Competências Nucleares

Contexto e Desenvolvimento

Contexto e Desenvolvimento

Estudo de Caso

- **Análise à forma como uma empresa portuguesa lida com o conhecimento**
- **Identificação de conceitos e acções de Gestão do Conhecimento**
- **Estrutura do mercado no qual compete a empresa**
- **Quais as vantagens competitivas que a empresa apresenta ou que poderá vir a explorar**
- **Proposta de acções que induzam à Gestão do Conhecimento**

Contexto e Desenvolvimento

Contexto e Desenvolvimento

Estudo de Caso

- **Entrevistas**

- Administração
- Sistemas de Informação
- Gestão de Recursos Humanos

- **Unidade de Análise:** Irmãos Cavaco, SA

Contexto e Desenvolvimento

Contexto e Desenvolvimento

Estudo de Caso

Factores que favorecem a Implementação da GC

A história da ICSA

Equipas multidisciplinares

Administração

A capacidade organizacional

Contestação constante de pressupostos

Contexto e Desenvolvimento

Contexto e Desenvolvimento

Estudo de Caso

Factores que prejudicam a implementação da GC

Falta de objectividade, sistematização e rigor nos processos de recrutamento e selecção da ICSA

Gestão de Carreiras

Insuficiente adequação global dos sistemas de informação existentes à GC

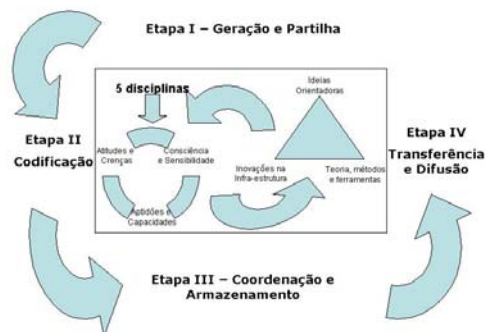
Inexistência de sistemas específicos para lidar com o conhecimento

Desconhecimento do Conceito

Contexto e Desenvolvimento

Contexto e Desenvolvimento

Modelo de Implementação



Contexto e Desenvolvimento

Contexto e Desenvolvimento

Modelo de Implementação

Etapa I. Geração e Partilha

Etapa II. Codificação

Etapa III. Coordenação e Armazenamento

Etapa IV. Transferência e Difusão

Contexto e Desenvolvimento

Contexto e Desenvolvimento

Etapa I – Geração e Partilha

partilha do
conhecimento
tácito



- criatividade
- geração de novas ideias e soluções

conteúdo
subjectivo e
ambíguo



- difícil representação

Contexto e Desenvolvimento

Contexto e Desenvolvimento

Etapa I – Geração e Partilha

Estimular a partilha do conhecimento



Locais e ocasiões

"Conversar é a maneira pela qual os trabalhadores do conhecimento descobrem aquilo que sabem, partilham esse conhecimento com os seus colegas e, nesse processo, criam conhecimento novo para a organização"

(Webber apud Davenport, 1997, p.110)

Contexto e Desenvolvimento

Contexto e Desenvolvimento

Etapa I – Geração e Partilha

Estimular a partilha do conhecimento



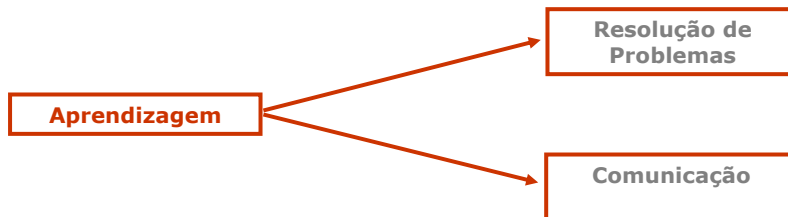
• Feiras
• Fóruns
• Conferências

Contexto e Desenvolvimento

Contexto e Desenvolvimento

Etapa I – Geração e Partilha

Comunidade de Práticas



Contexto e Desenvolvimento

Contexto e Desenvolvimento

Etapa II – Codificação

•Colocar o conhecimento num formato acessível a todos os colaboradores da organização

•Manter a peculiaridade do conhecimento ao ser codificado

•Determinar objectivos

•Justificar a codificação

Transformação do conhecimento tácito em explícito.

Contexto e Desenvolvimento

Contexto e Desenvolvimento

Etapa III – Coordenação e Armazenamento

- Base de conhecimento da organização
- Contextualização dos conceitos
- Os processos de filtragem, classificação, categorização e indexação são considerados os principais agentes desta etapa
- mapeamento e modelagem das fontes do conhecimento

Transformação do conhecimento explícito em explícito.

Contexto e Desenvolvimento

Contexto e Desenvolvimento

Etapa IV – Transferência e Difusão

•os novos conhecimentos, extraídos para a organização, tornam-se fontes para que outros ciclos de conversão do conhecimento se iniciem e para que novo conhecimento possa ser então agregado ao já existente

Transformação do conhecimento explícito em tácito.

Contexto e Desenvolvimento

Contexto e Desenvolvimento

Etapa IV – Transferência e Difusão

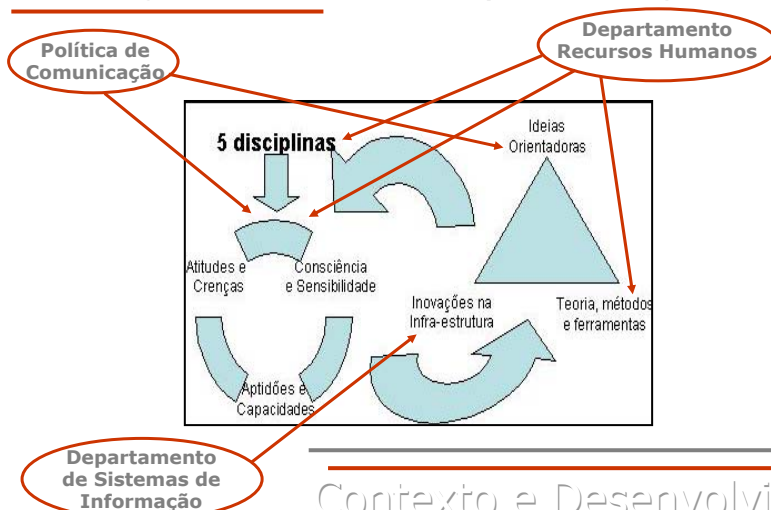
"A transferência do conhecimento envolve duas acções: Transmissão (envio ou apresentação do conhecimento a um receptor potencial) e Absorção por aquela pessoa ou grupo. Se o conhecimento não for absorvido ele não terá sido transferido. A mera disponibilização do conhecimento não é transferência..."

(Davenport e Prusak, 1998, p.123).

Contexto e Desenvolvimento

Contexto e Desenvolvimento

Activação do Ciclo de Aprendizagem

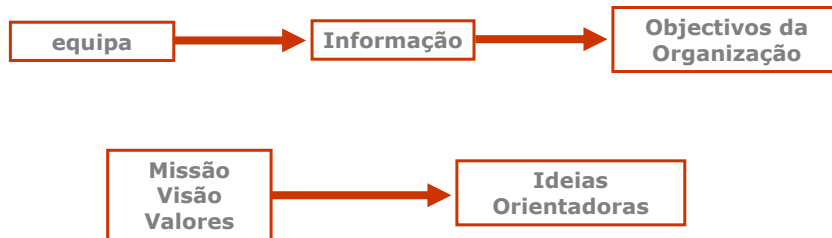


Contexto e Desenvolvimento

Contexto e Desenvolvimento

Activação do Ciclo de Aprendizagem

Política de Comunicação



Contexto e Desenvolvimento

Contexto e Desenvolvimento

Activação do Ciclo de Aprendizagem

Formalização do Departamento de Recursos Humanos

Processo de Recrutamento e Selecção

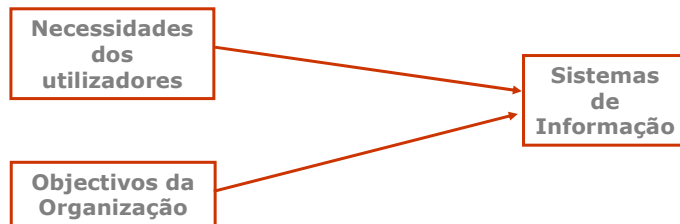
Formação

Contexto e Desenvolvimento

Contexto e Desenvolvimento

Activação do Ciclo de Aprendizagem

Departamento de Sistemas de Informação



Contexto e Desenvolvimento

Conclusões

As Vantagens Competitivas – permanente reinvenção

Criar continuamente novos produtos, serviços, processos e sistemas de gestão

Criação de ciclos de geração de conhecimento

Os processos de criação e aprendizagem individual implicam a reinvenção pessoal.

Conclusões

Conclusões

- os indivíduos, nos seus processos criativos e de aprendizagem, dependem de:

Combinação de múltiplas perspectivas e experiências

Grande motivação

Interacção com outros

Tentativas e erros

Conclusões

Conclusões

Relação entre Gestão do Conhecimento e Vantagens Competitivas

Estudo de Caso – Relacionamento da ICISA com a Gestão do Conhecimento

Modelo de Implementação da Gestão do Conhecimento

Conclusões

Trabalho Futuro

- Organizações de Aprendizagem
- Criação do Conhecimento Organizacional
- Estudo mais abrangente e estatisticamente significativo sobre a Gestão do Conhecimento em Portugal
- Implementação efectiva do modelo proposto e consequente avaliação do seu impacto na competitividade da empresa.

Trabalho Futuro

Gestão do Conhecimento como Vantagem Competitiva das Organizações

- Vítor Emílio do Nascimento Figueiredo Basto
- Mestrado em Gestão de Informação
- Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto

- Orientadores:
- Professor Doutor Manuel António Cerqueira da Costa Matos
- Dr.ª Ana Maria Gomes Gonçalves Azevedo

Porto, 16 de Dezembro de 2003



Universidade do Porto
Faculdade de Engenharia
FEUP