

Diagnóstico de Gestão do Conhecimento

7 Dimensões e 100 Práticas Gerenciais[©]

BIREME, 18/06/2004

Gestão do Conhecimento

Gestão do Conhecimento: a necessidade de uma dupla perspectiva !!!



Objetivos e Escopo da Gestão do Conhecimento

Não
reinventar
a
roda

Prover
Informação
Relevante
J.I.T.

Integrar
Informação e
Conhecimento
Externos

Reduzir
Silos de
Informação

Vender
Conhecimento

Proteger e
Valorizar o
Cap. Intelec.

G.C.

Mapear
Competências
Individuais

Facilitar
Contribuição
Individual

Acelerar
Aprendizado

Benchmark
Interno e
Externo

Integrar
Divisões e
Empresas

Aumentar
Colaboração
em vários
Níveis

Gestão do Conhecimento

Gestão do Conhecimento: a necessidade de uma dupla perspectiva !!!

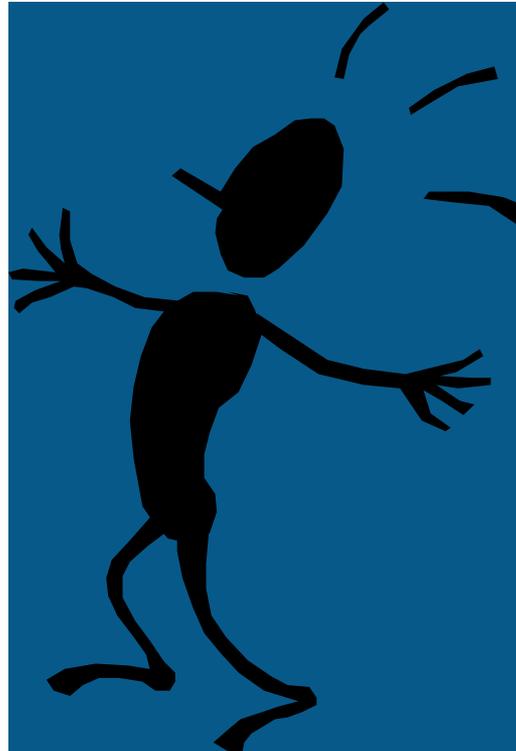


Ponto de Vista da Empresa

Ponto de Vista dos Funcionários

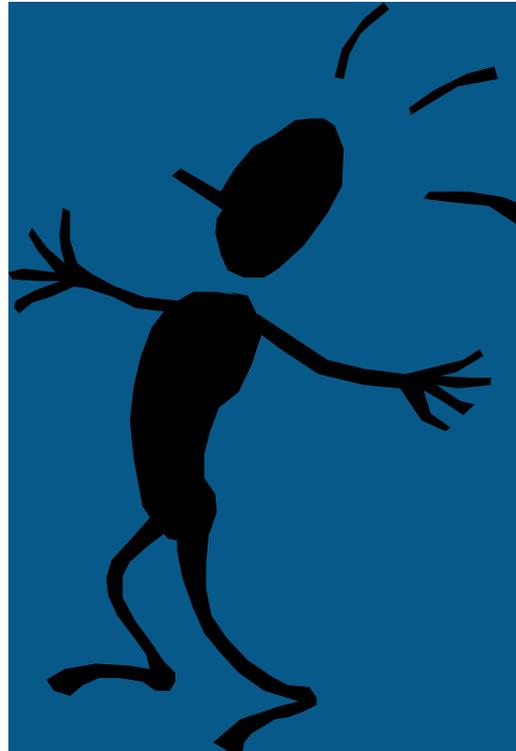
Gestão do Conhecimento

Trabalhador do Conhecimento:
Como eles aprendem ??



Gestão do Conhecimento

As Necessidades do Trabalhador do Conhecimento??



Gestão do Conhecimento

As Necessidades do Trabalhador do Conhecimento

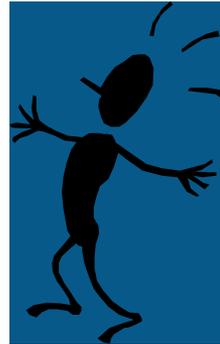
Equilibrar vida pessoal e profissional

Equilibrar trabalho individual e em grupo

Acessar vários aplicativos distintos ao longo do dia

Economizar tempo e evitar atividades de baixo valor

Trabalhar em qualquer lugar



Saber o que e em quem confiar

Gerenciar excesso de informação

Publicar informações e compartilhar conhecimentos para públicos escolhidos

Gestão do Conhecimento

As Necessidades do Trabalhador do Conhecimento

Aprender continuamente

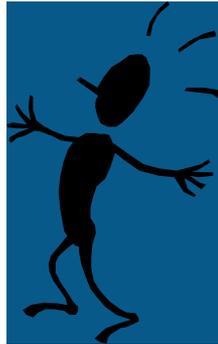
Ter acesso a fontes de conhecimento quando necessário

Ser surpreendido positivamente

Colaborar com outros

- de seu próprio departamento
- de outros departamentos
- de outras organizações

Autonomia e Gerenciamento
sua própria carreira



Desenvolver uma identidade própria

Ser ouvido e reconhecido

Gestão do Conhecimento

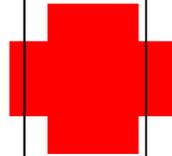
Gestão do Conhecimento: a necessidade de uma dupla perspectiva !!!



Gestão do Conhecimento

Objetivos Empresariais

- ✓ **Acelerar a geração de novos conhecimentos de valor competitivo**
- ✓ **Melhorar o processo decisório**
- ✓ **Reduzir custos e re-trabalho**
- ✓ **Descobrir Capital Intelectual já existente na empresa**
- ✓ **Gerar novas receitas com base na reutilização do capital intelectual existente na empresa**
- ✓ **Proteger o capital intelectual existente na empresa**
- ✓ **Servir os clientes**

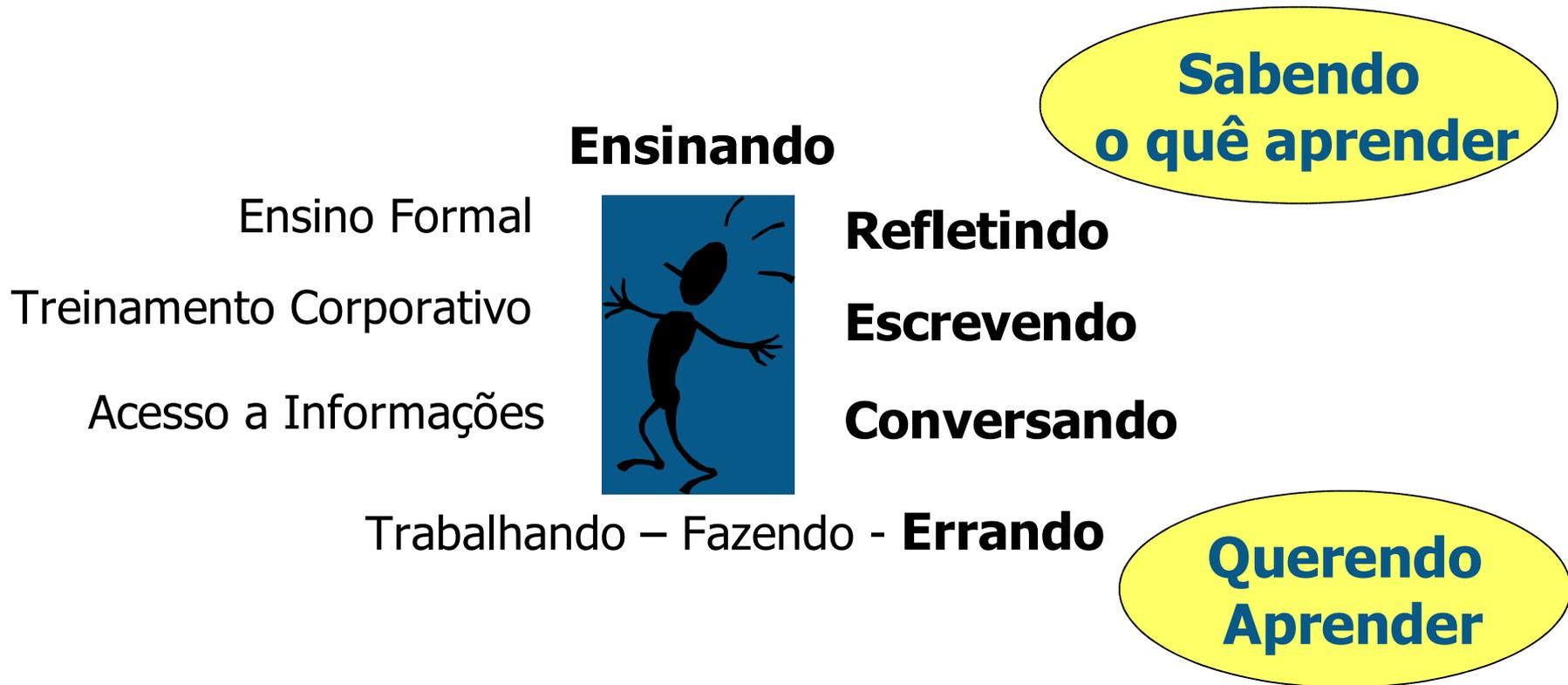


Objetivos dos Colaboradores

- ✓ **Maior produtividade profissional e pessoal**
- ✓ **Acesso à Informação**
- ✓ **Gerir excesso de Informação**
- ✓ **Aprender Continuamente**
- ✓ **Manter-se conectado em redes relevantes**
- ✓ **Desenvolver uma identidade**
- ✓ **Ser reconhecido**

Gestão do Conhecimento

Trabalhador do Conhecimento: Como eles aprendem?



Gestão do Conhecimento

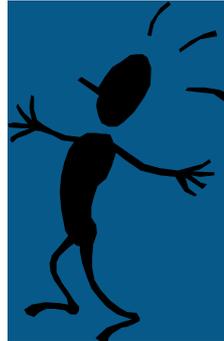
A Organização que
ensina!

A organização focada
no recurso conhecimento

A Organização que
aprende!

A organização que
Reflete!

A organização
Transparente!



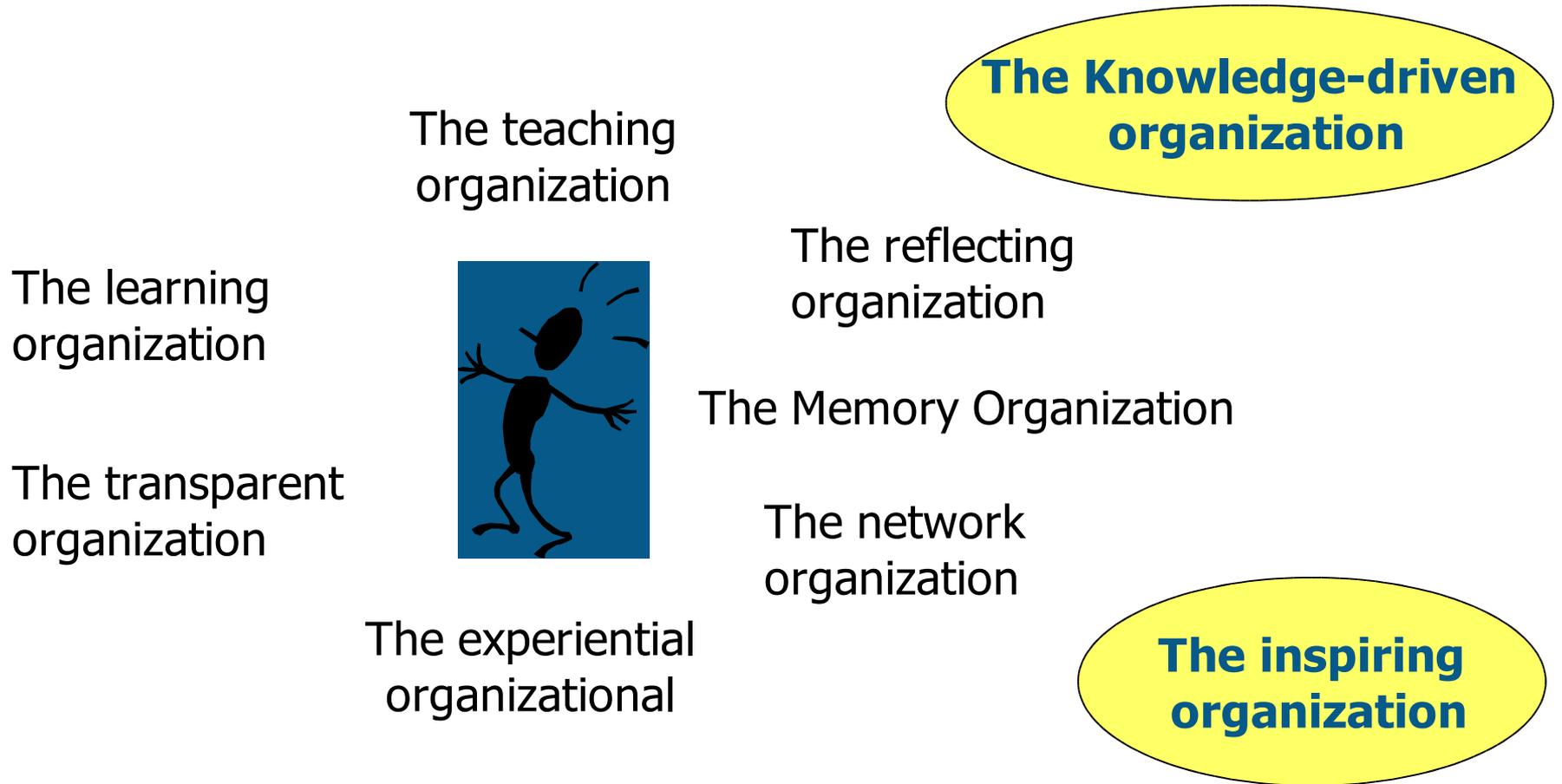
A organização que
tem memória!

A organização que
opera em rede!

A Organização que
experimenta!

A organização
que inspira!

Gestão do Conhecimento



Definindo a Gestão do Conhecimento

“Gestão do Conhecimento significa organizar as principais políticas, processos e ferramentas gerenciais e tecnológicas à luz de uma melhor compreensão dos processos de

GERAÇÃO, IDENTIFICAÇÃO, VALIDAÇÃO, DISSEMINAÇÃO, COMPARTILHAMENTO, USO e PROTEÇÃO

dos conhecimentos estratégicos para gerar resultados (econômicos) para a empresa E benefícios para os colaboradores internos e externos (stakeholders)”

José Cláudio Terra

O modelo das 7 Dimensões e 100 Práticas Gerenciais[®] traz uma perspectiva abrangente, sistêmica e multidimensional para a Gestão do Conhecimento.

7 Dimensões

➔ D1 –Estratégia & Alta Administração

➔ D2 – Sistemas de Informação & Comunicação

➔ D3 – Cultura Organizacional

➔ D4 – Organização e processos de trabalho

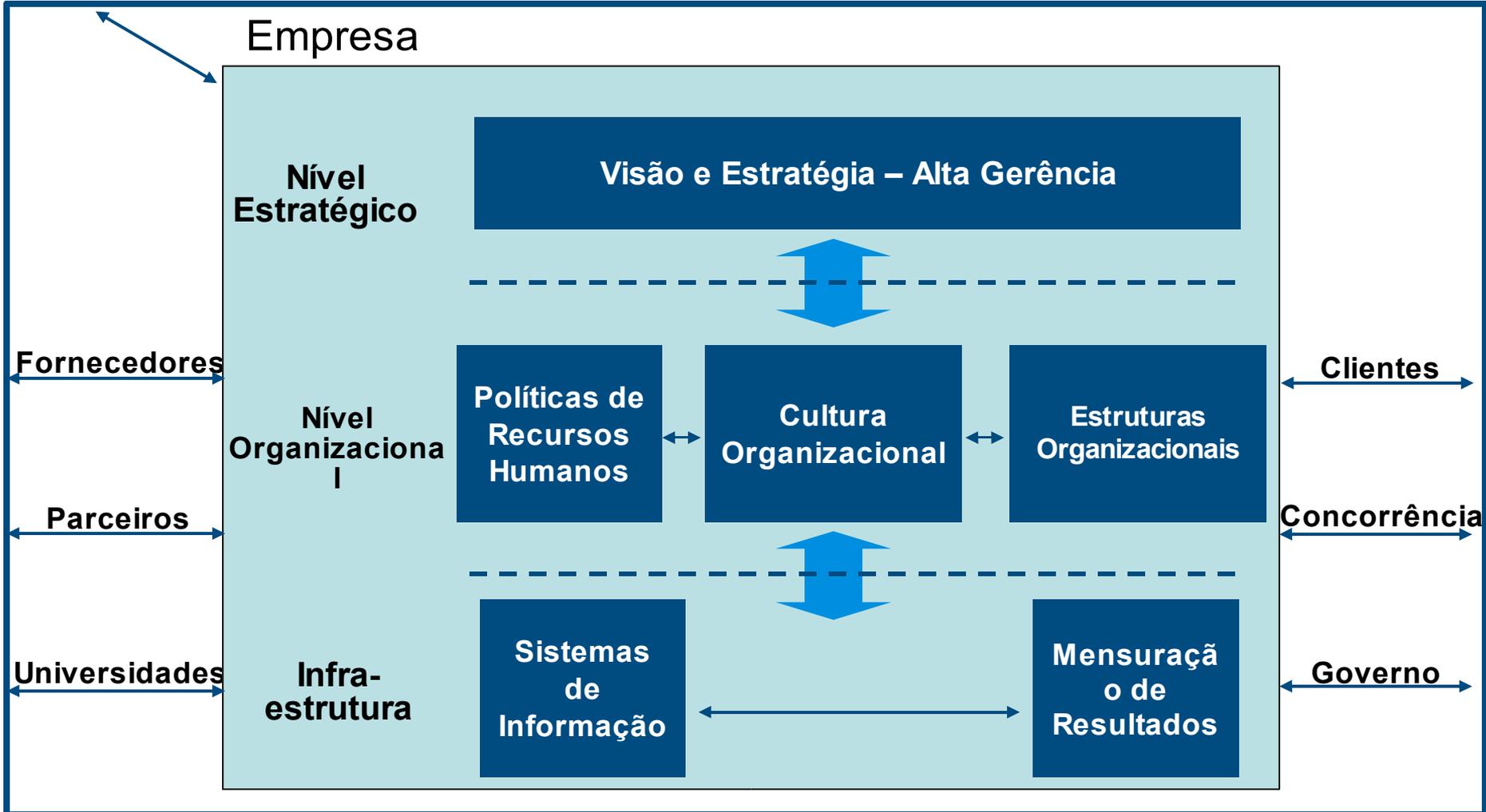
➔ D5 – Políticas e práticas para a administração de recursos humanos

➔ D6 – Mensuração do Resultado

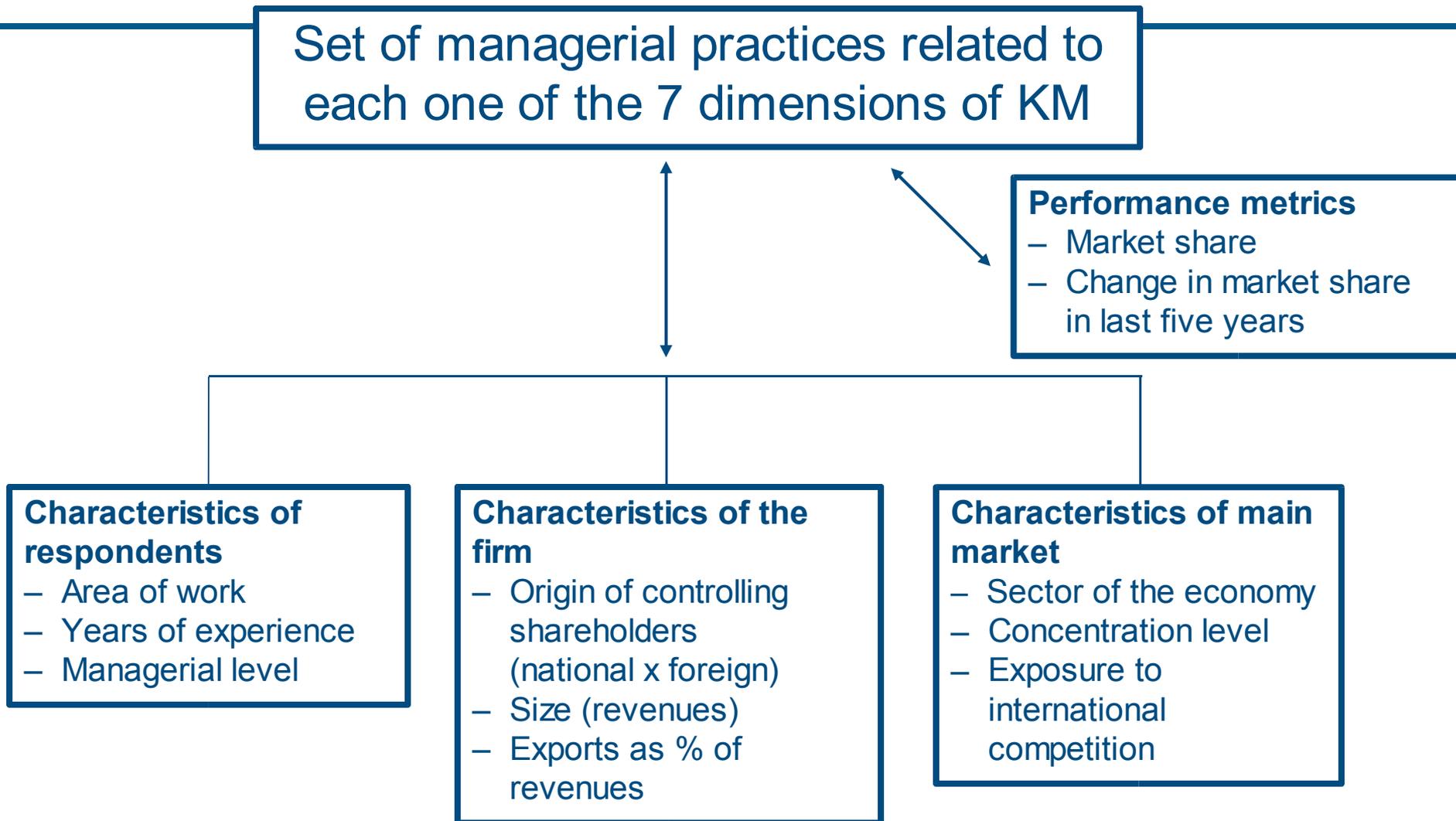
➔ D7 – Aprendizado com o Ambiente

Como Implementar Gestão do Conhecimento (GC)?

Ambiente Externo



CONCEPTUAL MODEL FOR FIELD RESEARCH



CONCEPTUAL MODEL FOR FIELD RESEARCH

- ⇒ Questionnaire with 54 questions: 41 related to managerial practices (Likert scale) and 13 control questions (multiple choice)
- ⇒ Respondents: managers and directors of medium-to-large firms operating in Brazil who were doing executive MBAs
- ⇒ Data collection: the author, professors, internet, mail
- ⇒ Number of answers: 615 (587 were used)
- ⇒ Main statistical techniques used
 - ↳ descriptive analysis
 - ↳ cluster analysis
 - ↳ tests of independence for ordinal and nominal variables

RESULTS OF FIELD RESEARCH (I)

⇒ Three clusters

“Learning Organizations” (166)

Companies whose managerial practices were **most** related to effective Knowledge Management

“Traditional Firms” (266)

Companies whose managerial practices were **slightly** related to effective Knowledge Management

“Small Laggards” (139)

Companies whose managerial practices were **least** related to effective Knowledge Management

RESULTS OF FIELD RESEARCH (II)

➔ Three clusters

“Learning Organizations” (166)

- Large companies
- Market leaders
- Greatest market-share gains
- Foreign -owned
- Knowledge intensive sectors
- Exports account for larger share of revenues

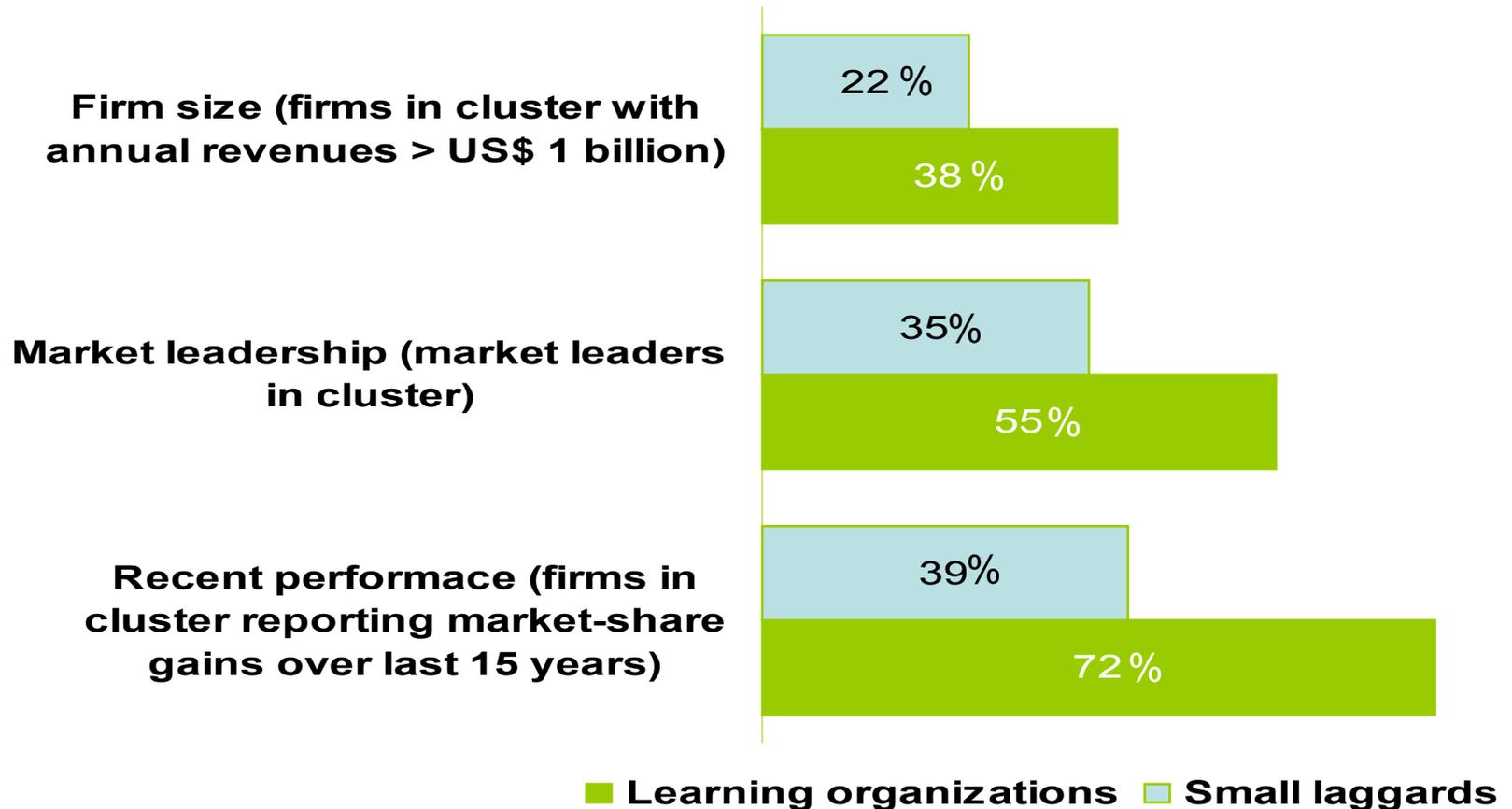
“Traditional Firms” (266)

- Large companies
- Market leaders
- Brazilian-owned
- Traditional sectors

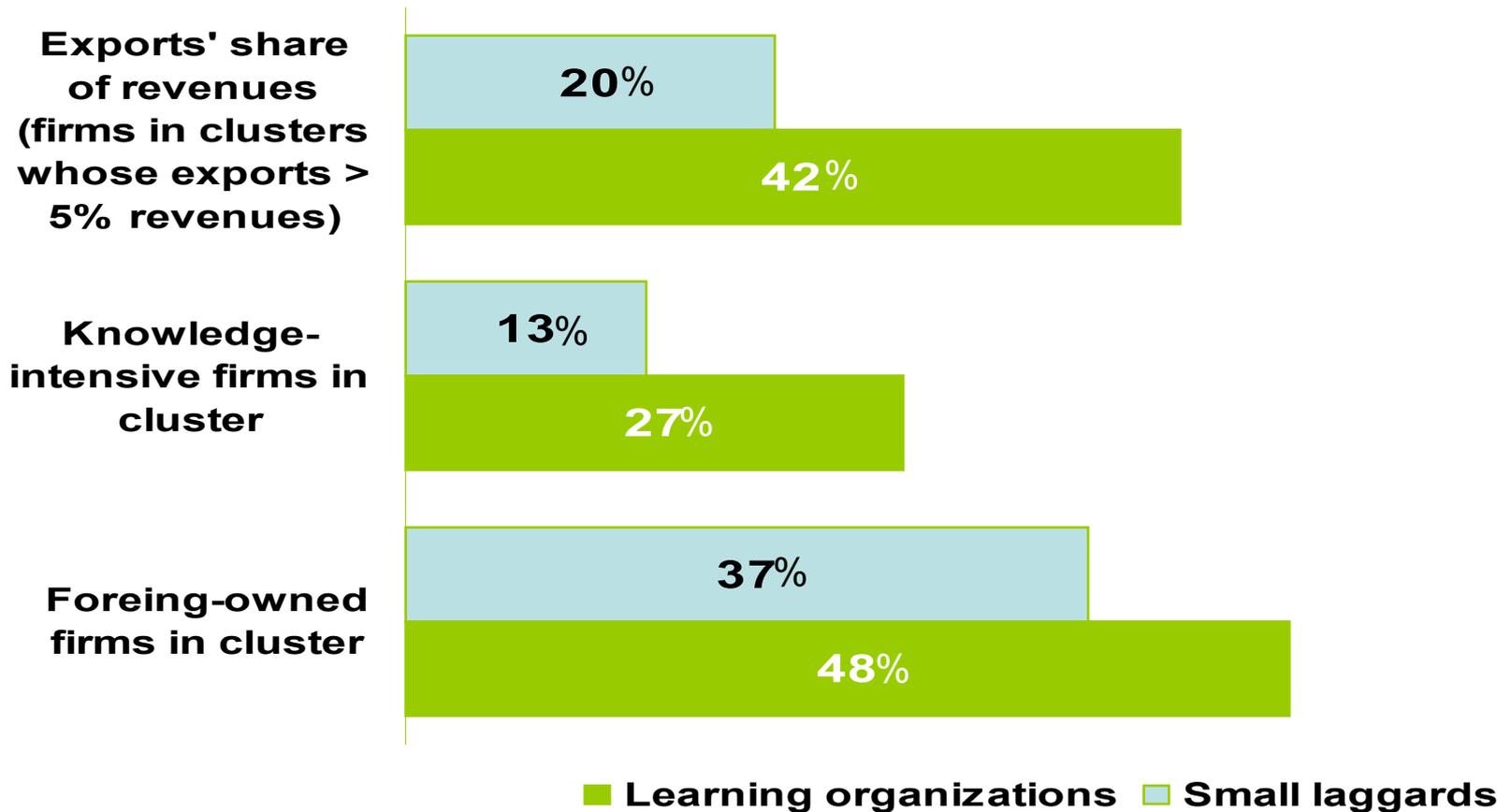
“Small Laggards” (139)

- Smallest companies sampled
- Few market leaders
- Worst recent performance
- Most Brazilian-owned cluster
- Concentrated heavily in traditional industrial and service sectors
- Insignificant exports

RESULTS OF FIELD RESEARCH (II): SELECTED CONTROL QUESTIONS BY CLUSTER

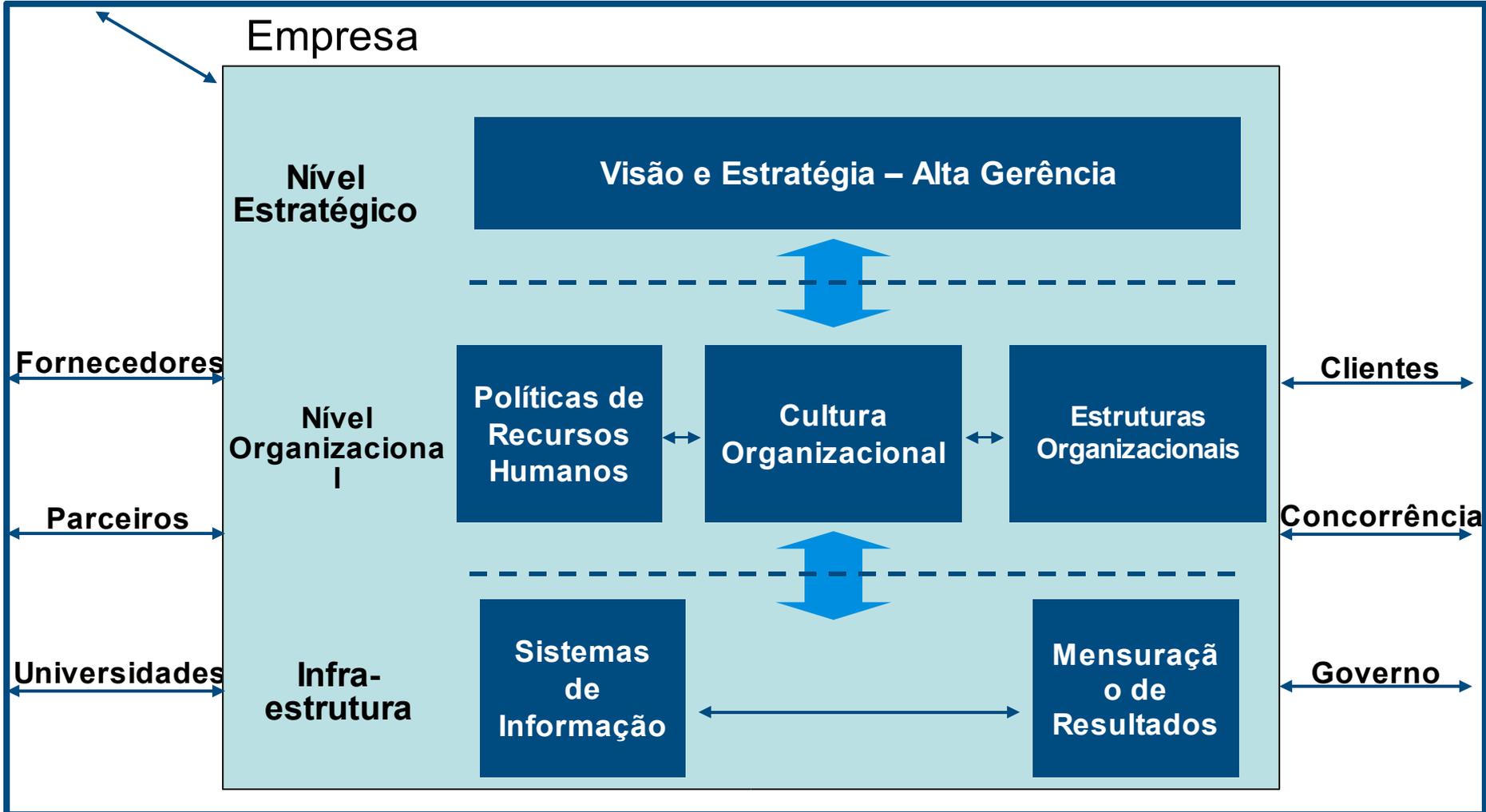


RESULTS OF FIELD RESEARCH (II): SELECTED CONTROL QUESTIONS BY CLUSTER



Como Implementar Gestão do Conhecimento (GC)?

Ambiente Externo



- ➔ **Esta dimensão contempla questões relacionadas a:**
 - ➔ **Definição e foco nas competências estratégicas**
 - ➔ **Mapeamento do conhecimento organizacional**
 - ➔ **Estratégias de conhecimento**
 - ➔ **Identificação e proteção de ativos intangíveis**
 - ➔ **Alinhamento organizacional**
 - ➔ **Liderança favorável à gestão do conhecimento**

- ➔ **Esta dimensão contempla questões relacionadas a:**
 - ➔ **Canais de comunicação**
 - ➔ **Transparência**
 - ➔ **Política de informação**
 - ➔ **Estrutura de tecnologia de informação**
 - ➔ **Usabilidade de sistemas**
 - ➔ **Taxonomia**
 - ➔ **Segurança de Informação**
 - ➔ **Espaços Colaborativos**

- ⇒ **Esta dimensão contempla questões relacionadas a:**
 - ⇒ **Valores organizacionais**
 - ⇒ **Comportamentos valorizados**
 - ⇒ **Confiança**
 - ⇒ **Aprendizado**
 - ⇒ **Colaboração**
 - ⇒ **Inovação**
 - ⇒ **Perspectiva Sistêmica**

- ⇒ **Esta dimensão contempla questões relacionadas a:**
 - ⇒ **Trabalho em equipe**
 - ⇒ **Flexibilidade organizacional**
 - ⇒ **Novas formas organizacionais**
 - ⇒ **Processos para organização da informação**
 - ⇒ **Processos estruturados para reflexão e aprendizado**
 - ⇒ **Processo decisório**
 - ⇒ **Documentação de processos**

- ➔ **Esta dimensão contempla questões relacionadas a:**
 - ➔ **Práticas de recrutamento**
 - ➔ **Estratégias de treinamento**
 - ➔ **Planos de Carreira**
 - ➔ **Competência individual e imperativos estratégicos**
 - ➔ **Mapeamento de competências, experiência e “expertises”**
 - ➔ **Planos de reconhecimento e recompensa**
 - ➔ **Retenção de talento e conhecimentos**

- ➔ **Esta dimensão contempla questões relacionadas a:**
 - ➔ **Perspectivas para mensuração de resultados**
 - ➔ **Foco no impacto nos clientes**
 - ➔ **Impacto e uso dos sistemas de informação**
 - ➔ **Avaliação de competências individuais e organizacionais**

- ➔ **Esta dimensão contempla questões relacionadas a:**
 - ➔ **Aprendizado com clientes**
 - ➔ **Relacionamento com fornecedores e parceiros**
 - ➔ **Mapeamento de “expertises” externas**
 - ➔ **Benchmarking**