

# GESTÃO DO CONHECIMENTO É EFEITO

**ELISABETH VARGAS**

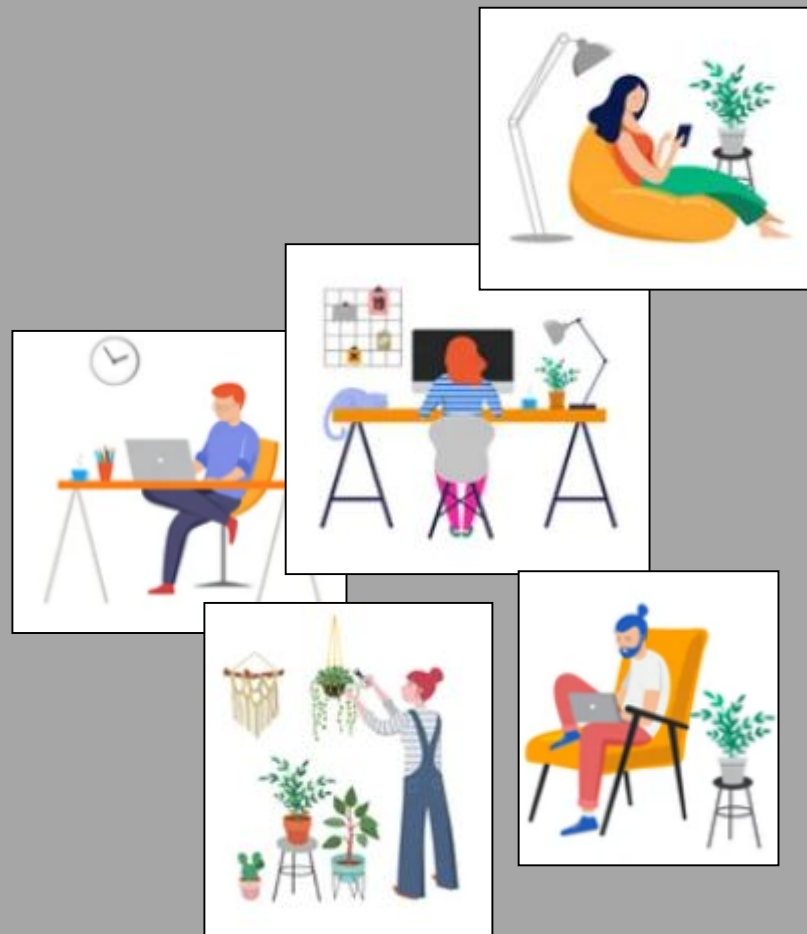
Psicóloga – CRP – 05/46363

Especialista em Gestão do Conhecimento

Gestão do Conhecimento é um tema fascinante, abordado desde os tempos de Platão, Aristóteles e outros filósofos da antiguidade.

Nos dias atuais, é um dos temas mais estudados nas organizações.

Esta cartilha apresenta uma das diversas formas de enxergar essa gestão.

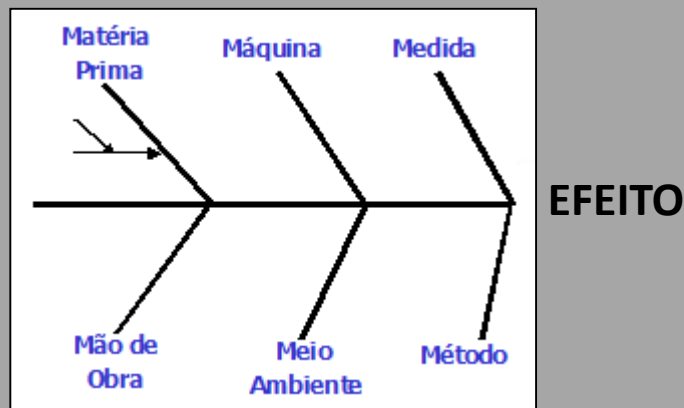


**PÚBLICO  
ALVO**

**Empresas que estão iniciando a implantação de  
Gestão do Conhecimento.**

# DIAGRAMA DE ISHIKAWA

O **Diagrama de Ishikawa** originalmente é usado para identificar causas de um determinado problema numa empresa. Para facilitar essa identificação, Ishikawa recomendava que se usasse o método dos **6Ms** – **Matéria prima, Máquina, Medida, Mão-de-obra, Meio Ambiente e Método**, que contemplam as causas primárias e, juntas, estrategicamente fazem refletir e identificar as causas secundárias e terciárias do problema. O uso dos **6Ms** propostos ajuda a não esquecer itens que são importantes numa análise de causa efeito. Ao utilizar esse diagrama, o problema é considerado um **“efeito indesejado”** e, por meio de um *brainstorming*, realizado junto as pessoas envolvidas com o problema, se descobre as causas.



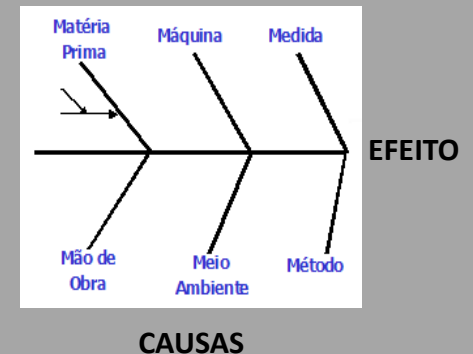
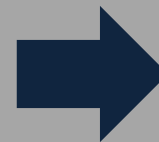
CAUSAS

## Passos a serem seguidos

1. Descobrir as causas primárias, secundárias e terciárias;
2. Analisar cada causa;
3. Priorizar considerando a urgência;
4. Criar planos de ação para eliminar as causas; e
5. Implantar melhorias no processo analisado.

# USANDO O DIAGRAMA DE ISHIKAWA PARA ENTENDER A GC

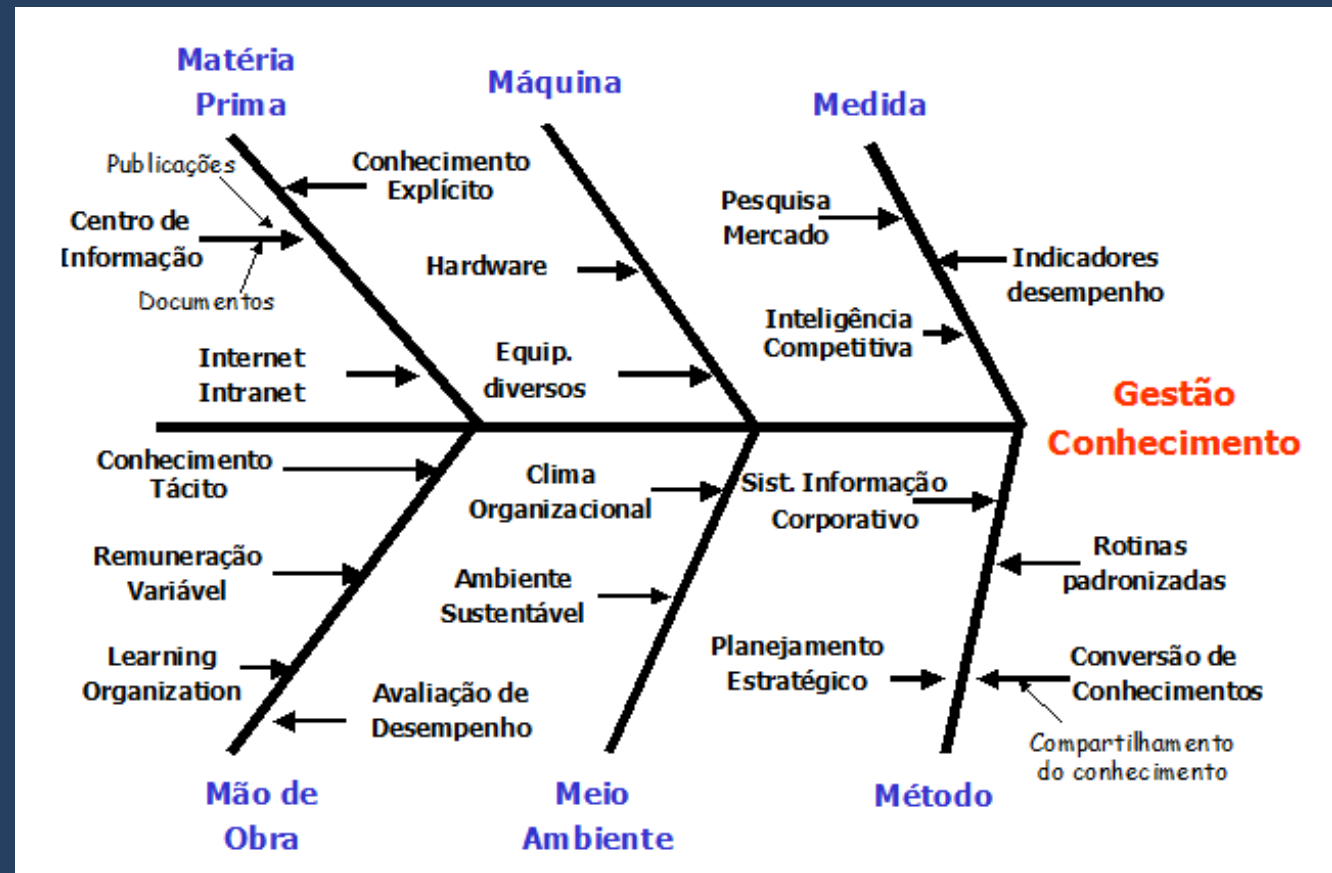
- Na adaptação do diagrama para analisar a **Gestão do Conhecimento numa empresa**, o efeito não é um problema e sim um resultado positivo;
- A gestão do conhecimento, considerado efeito é resultante de diversas causas;
- As **causas são consideradas as condições capacitadoras** que propiciam à empresa resultados que comprovam que ela gerencia seu negócio com base na Gestão dos seus próprios conhecimentos e conhecimento afins.



# DIAGRAMA DE CAUSA E EFEITO PARA GESTÃO DO CONHECIMENTO

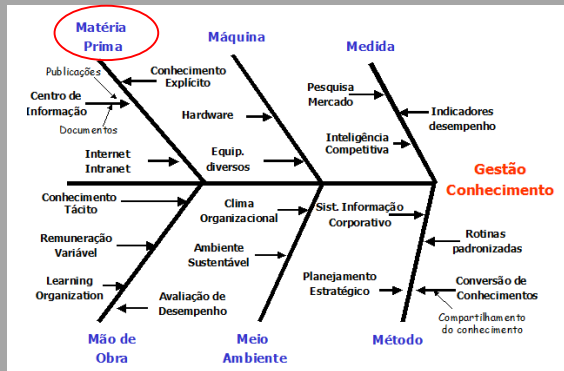
Modelo Fictício

As associações primárias e secundárias foram consideradas imaginando uma empresa fictícia. Numa situação real, cada empresa deverá, por meio de um diagnóstico, levantar o seu próprio elenco de causas.



Extraído: Revista de Ciência da Administração, Set. 2001 - Universidade Federal de Santa Catarina.

# ADMINISTRAÇÃO DO CONHECIMENTO EXPLÍCITO

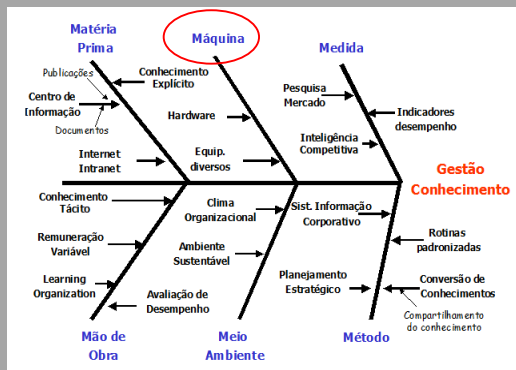


A empresa é um repositório de conhecimentos que quando explicitados são apresentados em forma de documentos, relatórios, bases de dados, gráficos, textos, figuras, procedimentos, fotos, produtos, softwares, desenhos, fluxos etc.



Os novos produtos, novos métodos de produção, novos softwares, novas bases de dados, novos aplicativos e novos negócios são resultados de novas combinações de conhecimentos. Estas combinações acontecem com mais facilidade e rapidez se houver mecanismos que facilitem a conversão de conhecimentos tácitos e explícitos. Um importante mecanismo é a criação de uma base de conhecimentos, na qual todas as informações, estrategicamente importantes, possam ser estruturadas, reunidas, tratadas tecnicamente, disseminadas e disponibilizadas extensivamente para os colaboradores.

# CONHECIMENTO HUMANO E A INTERFFACE COM A MÁQUINA



A utilização da máquina nas atividades de produção em massa é um recurso considerado capital estrutural e neste contexto o conhecimento já encontra-se intrínseco.



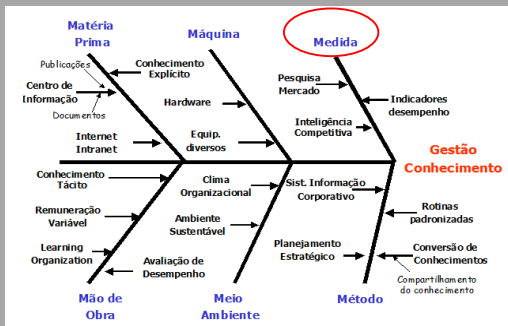
A empresa deve investir em automação de seus processos visando sempre a extinção de trabalhos repetitivos realizados por pessoas. O colaborador deverá se dedicar mais à execução de atividades inteligentes, que exijam competências para análises críticas e uso do raciocínio lógico.

**A gestão do conhecimento passa pela necessidade de:**

→ propiciar aos colaboradores, a existência de um maior espaço de tempo para se dedicarem ao aprimoramento das tecnologias já implementadas e a criação de outras novas como gestão de dados e soluções de inteligência artificial.

“O dinheiro tem poder, mas não pensa; as máquinas operam, muitas vezes melhor do que qualquer ser humano, mas não inventam.”

**Thomas A. Stewart**



# COMBINAÇÃO DE CONHECIMENTOS GERANDO NOVOS CONCEITOS/ NOVOS PRODUTOS

A gestão do conhecimento não se limita ao ato de ter um ambiente estruturado com recursos tecnológicos de última geração como: inteligência Artificial, Robótica, Internet das coisas, Big Data e nanotecnologia. Faz-se necessário que haja competência humana para entender o ambiente de negócios que está cada vez mais competitivo e complexo. Isso exige gerir o desempenho da empresa considerando as variáveis internas e externas.

A interpretação, a análise e a combinação dos diversos indicadores estratégicos propiciam tomadas de ações que tem como objetivo alavancar inovação contínua nos processos e produtos e, por fim, agregar valor ao capital estrutural da empresa.

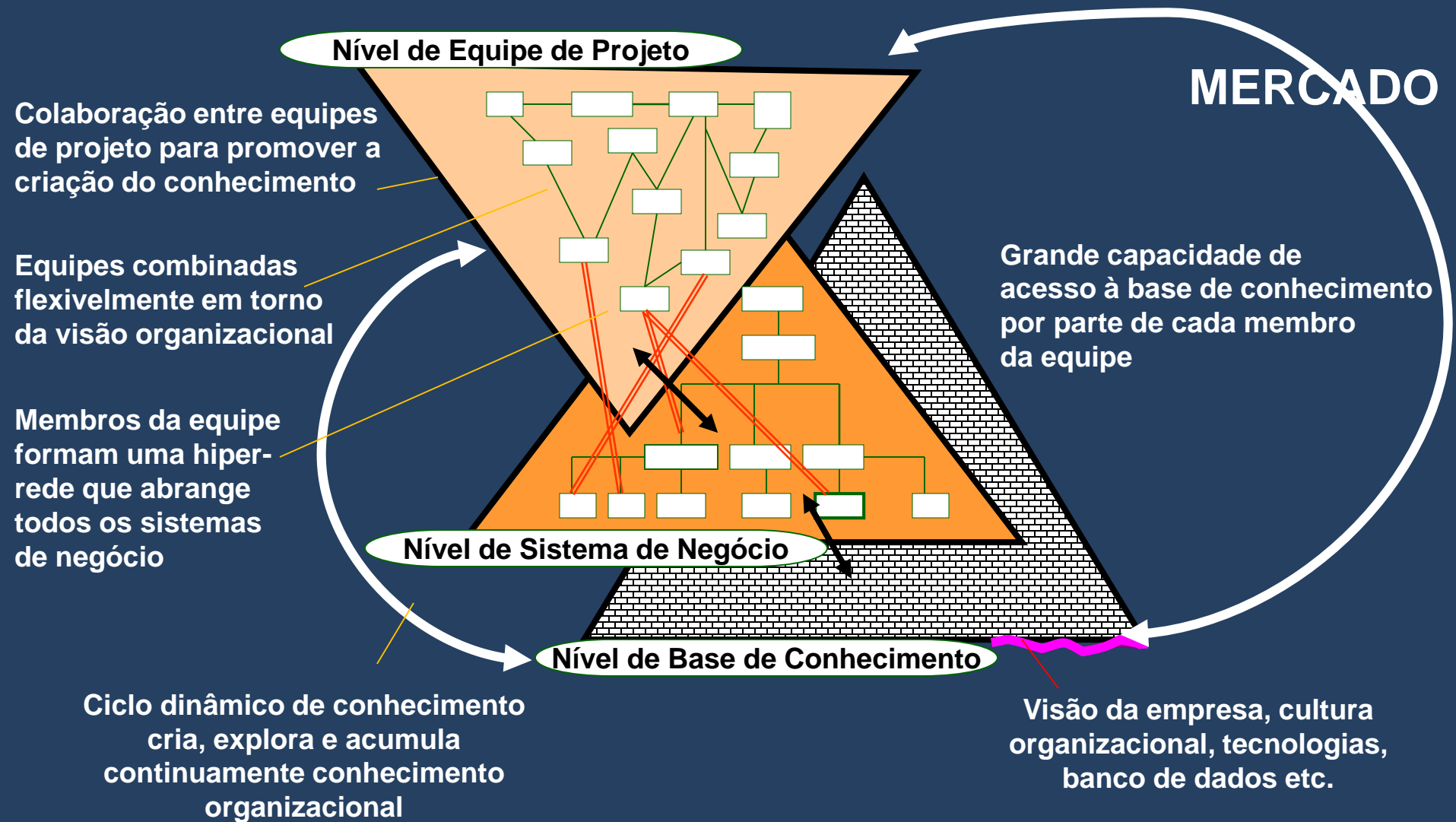
Cabe a direção da empresa organizar o ambiente favorável à esta gestão. A seguir, segue uma sugestão de Nonaka e Takeuchi.

“O trabalho do conhecimento é muito diferente: ele tem algo do trabalho do profissional liberal. Os profissionais são avaliados não pelas tarefas que realizam, mas pelos resultados que alcançam.”

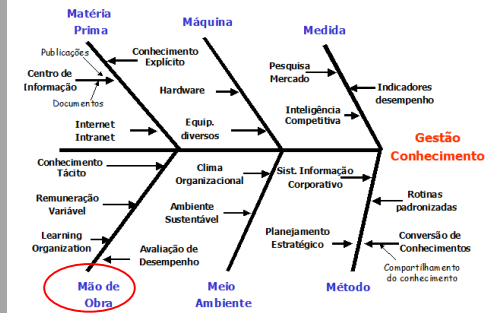
**Thomas A. Stewart**



# ORGANIZAÇÃO EM HIPERTEXTO



Fonte: Nonaka e Konno (1993)



# CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL NA MENTE DAS PESSOAS

O saber de cada um é patrimônio de cada um, no entanto os conhecimentos relativos aos processos, rotinas, desenvolvimentos de produtos e outros explicitáveis pertencem a empresa e, estes sim precisam ser conservados e mantidos para propiciar a evolução contínua do conhecimento organizacional.

As empresas que tem adotado práticas de estímulo ao uso do conhecimento tácito, mostram que a gestão de pessoas fica muito mais fácil numa eventual implantação de novos conceitos, novas políticas, novos desafios e novos produtos.

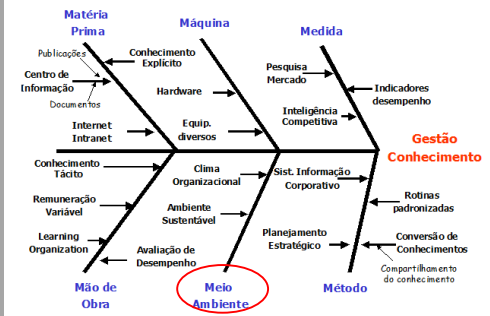
O ser humano possui, em sua natureza, o desejo de trabalhar com desafios e as empresas que souberem combinar esse desejo com as suas políticas, descobrirão que essa postura aumenta nas pessoas; a capacidade de compartilhar seus saberes, a coragem de assumir riscos o que propicia mudanças audaciosas.



“... conclui que não há nada melhor para o homem do que desfrutar do seu trabalho, porque esta é a sua recompensa. Pois, quem poderá fazê-lo ver o que acontecerá depois de morto?”

**Eclesiastes 3:22**

# AMBIENTE FAVORÁVEL À GESTÃO DO CONHECIMENTO



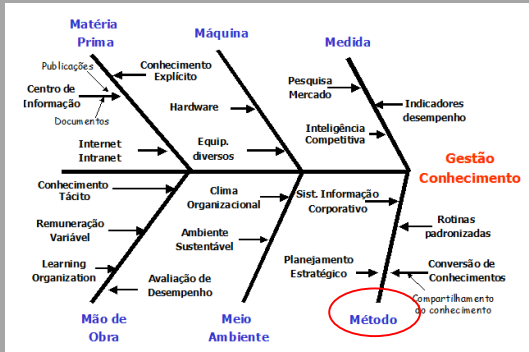
A pretensão das pessoas em melhorar, cada vez mais, a sua performance na empresa está associada a sua saúde mental e também à sua liberdade de errar e a possibilidade de os erros serem encarados como uma forma de aprender.

Dentre as métricas para medir o nível de satisfação dos colaboradores, é fundamental que estejam incluídos políticas e práticas adotadas para causar uma proximidade entre a empresa e o seus colaboradores, inclusive aqui, os aspectos associados as diversidades.

O ambiente sadio de trabalho não é construído puro e simplesmente por definição, e sim principalmente pelos valores e crenças percebidas pelos os funcionários.

A forma de como a empresa contribui para o desenvolvimento sustentável, também tem total relevância para causar um ambiente interno saudável, respeitoso e produtivo.





# GESTÃO DO CONHECIMENTO USANDO METODOLOGIAS

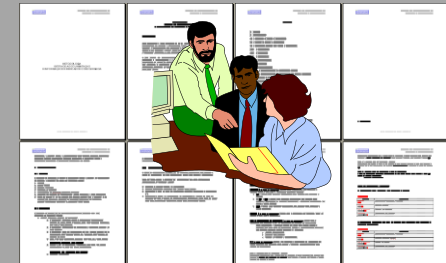
Planejar estrategicamente o futuro da empresa, envolvendo os colaboradores com o propósito de provocar neles um engajamento verdadeiro, são ações que atendem requisitos básicos de gestão do conhecimento.

Padronizar processos estratégicos e rotinas críticas que aumentem a previsibilidade dos resultados também é fundamental para garantir que a gestão do conhecimento está sendo adotada.

Estabelecer práticas de diálogos estruturados ajudam explicitar conhecimentos tácitos que podem ser convertidos em conhecimentos explícitos de diversas formas.

“Esses procedimentos reduzem a incerteza e a possibilidade de erros. São o paraíso dos burocratas,... mas a criatividade baseia-se na incerteza: o criativo erra muitas vezes, mas quando acerta revoluciona.”

**Domenico De Massi**



**Metodologia**



**Diálogos**

## RECOMENDAÇÕES FINAIS

Ao desenhar o seu diagrama, a empresa pode imaginar que precisará dispor de um grande investimento para implantar todas as políticas, práticas, metodologias inerentes a gestão do conhecimento. Na verdade, a empresa não precisa implementar todas as ações e mecanismos simultaneamente. O importante é elaborar um plano que privilegie a implantação de projetos mais críticos e que agregam mais valor à empresa. **Trabalhar com gestão do conhecimento percebido como efeito**, significa trabalhar para o surgimento de um ambiente favorável à criação de novos conceitos, novos modelos mentais, novos serviços e novos produtos e, com isso, atender à velocidade esperada e exigida pelo mercado em que atua.



**A construção do diagrama de GC precisa ser realizada por um grupo multidisciplinar!...**

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerência da qualidade total**; Estratégia para aumentar a competitividade da empresa brasileira. Belo Horizonte. Fundação Christiano Ottoni, UFMG. 1990.

IKUJIRO, Nonaka; HIROTAKA Takeuchi. **Criação do conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro, Campus, 1997

VARGAS, elisabeth. **Gestão do conhecimento é feito**. Revista de Ciências da Administração - UFSC. No. 6. Set. 2001.

<https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/28487>

VARGAS, elisabeth; GEMINO, Alessandro de Magalhães. **O indivíduo e o ambiente organizacional favorável à criação de novos conhecimentos**. Perspectivas em Gestão & Conhecimento. UFPB. Vol. 7. Número Especial (2017).

<https://periodicos.ufpb.br/index.php/pgc/article/view/32892>



## **Experiências em Implantação de Projetos**

- Sistemas da Qualidade
- Sistemas de Documentação Técnica
- BPM
- Gestão do Conhecimento (metodologia própria)
- Gestão de Competências
- Educação Corporativa
- Psicologia Clínica

**Instrutora de Cursos e Palestrante**

# **ELISABETH VARGAS**

## **CONSULTORIA EM GESTÃO DO CONHECIMENTO**



21.994497492



@elisabethvargas

@gestãodoconhecimento

[www.elisabethvargas.com.br](http://www.elisabethvargas.com.br)

[elisabethvcb@hotmail.com](mailto:elisabethvcb@hotmail.com)