



2º ENCIC
 ENCONTRO NACIONAL CLARETIANO
 DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA

Palestra:
Retenção do Conhecimento Organizacional


Fernando Zaidan, M.Sc.
 professor e consultor

21 de Dezembro de 2009

Roteiro

- Introdução e contextualização do tema
- Motivação
- Fundamentação dos conceitos chave
- Modelos
- Pesquisa: entrevistas realizadas
- Discussão dos resultados das entrevistas
- Wikis
- Considerações finais e perspectivas de continuidade
- Perguntas

Introdução do Tema

- As organizações têm demonstrado uma crescente demanda por informações para seus processos.
- Os processos organizacionais estão em constante melhoria → busca incansável por parte das organizações.



Introdução do Tema

- Os principais ativos das empresas não são as construções, materiais ou equipamentos caros.
- A gestão do conhecimento é uma coleção de processos que governa a criação, disseminação e utilização do conhecimento.



X



Introdução do Tema

- A retenção tem um papel fundamental para o conhecimento ser reaproveitado posteriormente.



- O uso adequado da GC, utilizando a retenção do conhecimento, pode ser revertido em vantagens competitivas para aplicações estratégicas.

Introdução ao Tema



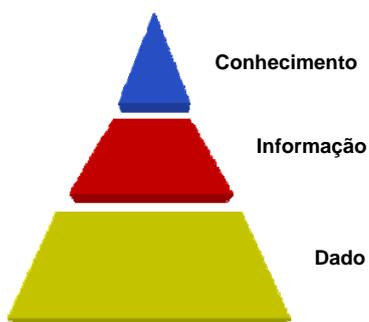
- As informações dos ambientes organizacionais devem ser armazenados para serem recuperados no futuro.

Motivação

- A **retenção** do conhecimento está se tornando um problema para as empresas e para os gerentes. A **perda do conhecimento** não pode ser mais admitida.
- A relevância deste estudo consiste em **apresentar para as organizações a importância da GC** como novos mecanismos de competitividade nas aplicações estratégicas.
- Justifica-se este estudo, na medida em que as organizações buscam valorizar os ativos intangíveis, o capital intelectual, bem como a **forma coerente de retenção do conhecimento** no processo de desenvolvimento de sistemas.

Vídeo: Gestão do Conhecimento

Fundamentação dos Conceitos



Fonte: AUTOR.

Espiral do Conhecimento



Fonte: NONAKA; TAKEUCHI, 1997. (Figura adaptada).

Gestão do Conhecimento

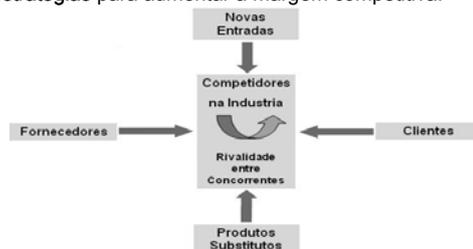
A **criação do conhecimento** é a principal fonte da competitividade internacional das empresas, principalmente pelo desenvolvimento do conhecimento.

Trabalhadores do conhecimento são os responsáveis por incentivar a inovação e o crescimento das organizações, tornando produtivo o conhecimento.

O conhecimento é de grande importância para as organizações. O diferencial competitivo delas é assegurado pela forma com a qual ele se produz, não possibilitando a reprodução do produto ou do serviço.

Ambiente Externo

O ambiente externo das organizações pode ser analisado, de acordo com a Teoria de Porter, como uma estrutura capaz de **interferir na competitividade e para desenvolver estratégias** para aumentar a margem competitiva.



Fonte: PORTER, 1989. (Figura adaptada).

Ambiente Interno

Visão Baseada em Recursos

A VBR é um modelo de interpretação que relaciona os recursos organizacionais à vantagem competitiva (VC) sustentável.

A VC de um recurso é aquela que o faz difícil de ser duplicado, valioso, raro, imperfeitamente imitável (inovadores e estratégicos) e insubstituível.

Fonte: BARNEY, 1991. (Figura adaptada).

Diferencial competitivo

Retenção do Conhecimento

O conhecimento disperso nas organizações pode ser perdido facilmente:

- trabalhadores de um mesmo projeto;
- tentativas e erros;
- falhas e correções;
- funcionários que deixam as organizações.

Retenção do Conhecimento

A retenção inclui todas as atividades que conserva o conhecimento e permite, uma vez introduzido, deixá-lo no sistema.

Capturar o conhecimento de uma experiência é um trabalho árduo.

O *know-how* coletivo se estiver enraizado nas práticas dos trabalhos torna-se mais difícil de ser retido.

Modelos: Modelo do processo de gestão da informação e do conhecimento

Fonte: JAMIL, 2006, p. 118.

Modelos: Estruturação do processo de retenção do conhecimento

Fonte: YOUNG, 2006, p. 30. (Tradução do Autor – figura adaptada)

Análises e discussão dos resultados

Questionados se existe uma ferramenta de TI utilizada para auxiliar no desenvolvimento dos sistemas:

As respostas apontam fortemente para a constante busca das empresas desenvolvedoras em terem ferramentas que agilizem os processos de desenvolvimento e torna efetiva a preocupação com a documentação dos sistemas.

Indagou-se sobre possíveis melhorias do processo da empresa dos entrevistados:

Importantes sugestões foram apresentadas, mostrando a preocupação dos funcionários envolvidos no desenvolvimento em ter um processo que esteja constantemente em melhoria.

EA-F1: "A gente tinha um problema exatamente na gestão do conhecimento. Encontrávamos a solução do problema e conseguíamos reter, entretanto, a busca era mal feita, acarretando em retrabalho".

Existe alguma preocupação quanto à qualidade da informação na empresa?

As empresas A e B têm uma característica similar na preocupação da qualidade da informação. Esta preocupação que a gente já tinha com a qualidade da informação" (EA-F1).

WIKI – em empresas?

EA-F2: "Como se faz a busca de informação: através do *wiki*".

A EB-F1 afirma "[...] tudo que a equipe desenvolve ela publica em um portal para divulgar".

A empresa C mostra-se em um estágio inicial na GC.

Os entrevistados foram questionados quanto à preocupação individual sobre a qualidade da informação:

EA-F2 cita uma preocupação com relação a informação a ser buscada, "Muitas vezes você vai pegar uma informação e quando você observa aquilo, você vê que não está correto".

EB-F1 faz uma interessante ponderação "[...] se estas pessoas saem da empresa, a informação vai embora".

Existe uma preocupação na empresa quanto à gestão da informação e do conhecimento?

A riqueza das respostas à presente questão levou a uma análise individual das empresas pesquisadas.

"A ferramenta que a gente ia escolher para gestão do conhecimento, poderia ser tudo menos burocrática, não iria combinar com a gente" (EA-F1).

EB-F1 "Sim existe – colocar tudo no portal. Quando uma pessoa descobre ou cria alguma coisa, publica e manda *email* para todos".

EB-F3 cita que "Temos controle de versão onde as pessoas fazem o *checkin – checkout* dos documentos.

Existe um processo formalizado para a gestão da informação e do conhecimento?

Na empresa A, dois dos três respondentes apontaram a ferramenta que eles utilizam, o *wiki*.

EB-F2: "a formalização está documentada no nosso portal de notícias."

Dois entrevistados da empresa C disseram que não existe uma formalização de processo da gestão da informação, e um deles apontou o *wiki*, que ainda será implantado.

Existiu um treinamento sobre a gestão do conhecimento?

Na empresa A, os respondentes disseram que houve um treinamento para a gestão do conhecimento, e também um preparo dos funcionários para o uso da ferramenta *wiki*.

A EB-F2 disse: "O processo nos foi apresentado detalhadamente em diversas reuniões".

Compreensão dos entrevistados quanto à necessidade da retenção do conhecimento disperso na empresa.

EA-F1: "após alguns levantamentos com pontos críticos dos projetos, foi constatado que a retenção do conhecimento era um problema, principalmente quando os profissionais, que se formaram na empresa, levam o conhecimento consigo."

EB-F2: "Depois de nove anos é muito simples você perceber porque o elemento que escancara isto para você é a transição de funcionários."

Existe uma preocupação quanto à retenção da informação e do conhecimento?

EA-F1: "[...] o novo funcionário a gente socializava, jogava no meio de três analistas e em um mês ele estava ótimo. Só que hoje a gente tem uma coisa melhor: a gente tem um lugar para reter e para gerar conhecimento explícito."

Existe alguma ferramenta de TI utilizada na retenção do conhecimento?

EA-F1: "um é o técnico, que é o *wiki*". E sobre a cultura "A gente tinha que mudar a cultura de se ter apenas um ponto central de compartilhamento".

EB-F2: "São quatro passos distintos – comenta o código, gera um *help* e envia um *email* e posta no *Blog*. A gente está atuando no sentido de buscar um automatismo."

Quanto a ações motivadoras da empresa para a retenção do conhecimento?

Ações motivadoras são para incentivar a cultura de compartilhamento. As empresas A, B e C não as possuem.

O que se observou nas respostas foi somente uma motivação própria dos respondentes. EA-F3: "Eu tenho a minha motivação de poder ajudar outra pessoa".

Questões sobre a disseminação do conhecimento?

De nada adianta reter o conhecimento se não houver a disseminação.

EA-F2 julga que a disseminação é algo mais complexo: "A disseminação é complicada. A gente não tem ainda gestão de conteúdo, não tem um portal para disseminação".

EB-F1: "Fazemos escolhas de assuntos no portal e recebemos RSS e emails".

Utiliza o conhecimento retido por outros funcionários?

EA-F2 diz que "Duas vezes eu já tive oportunidade concreta de não errar por causa do *wiki*".

Na empresa B, um dos entrevistados foi enfático "Utilizo muito" (EB-F1). Já a EB-F2 disse que "Acabo mesmo no bate-papo".

EC-F2 surpreendentemente respondeu que "Não, por que as pessoas que vieram antes de mim, já foram todas embora e levaram o conhecimento com elas".

Há uma proteção dos funcionários quanto ao conhecimento individual, que os leva a pensar que o conhecimento é um patrimônio próprio e não da empresa?

Algumas culturas organizacionais incentivam o individualismo e limitam o trabalho cooperativo.

Trabalhadores do conhecimento em diversas situações valorizam demasiadamente o que sabem e, muitas vezes, não compartilham seu saber facilmente.

Contudo, os respondentes tiveram uma visão oposta aos autores, afirmando que não existe a proteção do conhecimento individual.

Modelo Geral do Conhecimento



Fonte: NEWMAN; CONRAD, 1999.
(Tradução do Autor – figura adaptada).

Criação: atividades associadas com a entrada de novos conhecimentos - descobrimento, captura e desenvolvimento:
EA-F3: "[...] eu procuro sempre documentar."

Retenção: atividades que preservam o conhecimento e lhe permitem permanecer no sistema, uma vez introduzido:
EA-F2: "Se você não retém a informação, as pessoas se tornam dependentes de você".

Transferência: referência às atividades associadas com o fluxo do conhecimento de uma para outra parte: comunicação, translação, conversão, filtragem e reprodução.
EA-F2: "Não se pode ter todo o conhecimento na cabeça de uma pessoa."

Utilização: atividades e eventos conectados com a aplicação do conhecimento.
EB-F1: "Quando entra pessoas novas fica mais fácil se ela tiver um lugar onde ela possa buscar estas informações."

Organizações do Conhecimento e os Sistemas de Gestão do Conhecimento

- 1 - Ferramentas baseadas na Intranet
- 2 - Gerenciamento Eletrônico de Documentos (GED)
- 3 - Business Intelligence (BI)
- 4 - Mapas de Competências
- 5 - Ferramentas de Inteligência Competitiva
- 6 - Portais Corporativos do Conhecimento
- 7 - Sistemas de Gestão de Conteúdo

8 – Wikis Corporativos

Wikis

- Cenário: criação de uma internet de cooperação colaborativa;
- O usuário é um ser ativo e participante, utilizando a seleção e troca de conteúdo postado nos sites por meio de plataformas abertas;
- Encontram-se, para cada membro de uma comunidade, fontes estimuladoras para a vida em grupo;
- Conteúdos fracos podem ser deletados facilmente;
- Os conteúdos de qualidade tendem a permanecer;

- O hipertexto surgiu como paradigma de construção social, visto que os usuários reconstruem ou negociam seus próprios conhecimentos;
- Os colaboradores que focam no radicalismo são corrigidos por seus pares;
- A violação das normas repedidas vezes faz com que os colaboradores sejam impedidos de colaborar;
- Pesquisa: comparação de 42 entradas das ciências com a Enciclopédia Britânica on-line: a Wikipédia apresentou uma incidência menor de erros.

- Termo *wikiwiki*: originário do idioma havaiano, significa super-rápido;
- Exemplos de Wikis:
 - redes de conhecimento;
 - ferramentas para o armazenamento eletrônico;
 - suprimento do conhecimento para comunidades;
 - flexibilidade para cooperação do conhecimento e sistemas de gestão do conhecimento.

Exemplo de Wiki Corporativo

Vídeo: Wikis

Gastos com Software do Conhecimento nos EUA



Fonte: KM WORLD, 2007.

Conclusões

- Os resultados analisados conduz à conclusão de que, nas empresas pesquisadas, existe ou existirá o fenômeno da retenção do conhecimento, tornando-se um diferencial para o aumento da vantagem competitiva.
- Por conseguinte, haverá ganhos para os funcionários e para a organização, trazendo melhorias em todas as fases do processo.
- Conclui-se que as empresas de desenvolvimento estão bastante preocupadas com o surgimento e evolução de ferramentas de TI. A retenção está sendo permitida com eficiência, eficácia e automatização.

Tendências e recomendações para fins práticos

■ Amostra excepcional na pesquisa: conversas informais com pessoas ligadas às áreas de TI de outras três empresas desenvolvedoras – especificamente sobre o *wiki*.

■ Os entrevistados desta amostra excepcional foram unânimes não apenas no conhecimento, mas também no seu uso. “Os *wikis* são ferramentas indicadas para o uso colaborativo nas organizações”.

Limitações e sugestões para outros estudos

■ Não se teve a pretensão de esgotar todas as reflexões.

■ Amostra: resultados pouco generalizáveis.

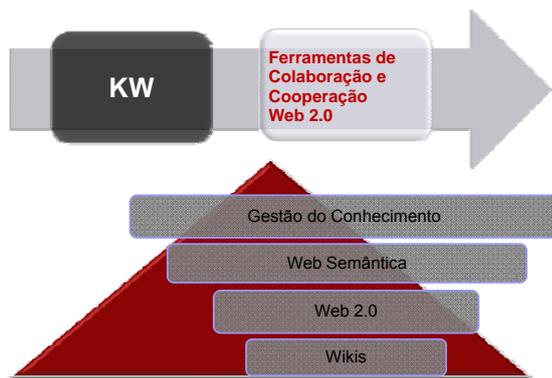
■ Sugestões:

- O monitoramento integral do trabalho dos funcionários e das organizações, acompanhando os mecanismos e as práticas diárias para a retenção do conhecimento.

- Disseminação do conhecimento - estudo específico.

- Foco principal: wikis.

Para o Futuro (ou Presente)?



Referências Bibliográficas

BAX, M. P.; TERRA, J. C. Portais corporativos: instrumento de gestão de informação e de conhecimento. In: Isis Paim. (Org.). **A Gestão da Informação e do Conhecimento**. Belo Horizonte, 2003, p. 33-53.

FUCHS-KITTOWSKI, F.; KÖHLER, A. Wiki Communities in the context of work process. **WikiSym '2005**, San Diego, CA, U.S.A., 2005.

JAMIL, G. L. **Gestão de informação e do conhecimento em empresas brasileiras**: estudo de múltiplos casos. Belo Horizonte: C/arte, 2006.

KM WORLD. **A billion-mind economy**. Medford, NJ, U.S.A. v. 16, dez. 2007.

KRÖTZSCH, M.; VRANDEČIĆ, D.; VÖLKE, M. Wikipedia and the Semantic Web: the Missing Links. In: Proceedings of the **1st International Wikipedia Conference**, Wikimania 2005, 2005.

MAJCHRZAK, A., WAGNER, C., YATES, D. N. Corporate wiki users: results of a survey. In: **Proceedings of the 2006 International Symposium on Wikis**, New York: ACM Press, p. 99-104, 2006.

NEWMAN, B.; CONRAD, K. K. A framework for charactering knowledge management methods, practices, and technologies. **George Washington University Course**, Washington, Spring 1999.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PORTER, M. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

YOUNG, T. Implementing a knowledge retention strategy. **KM Review**, [S. l.], v. 9, n. 5, p. 28-33, nov./dez. 2006.

ZAIDAN, F. H. **Processo de desenvolvimento de sistemas de informação como forma de retenção do conhecimento organizacional para aplicação estratégica**: estudo de múltiplos casos. 2008. 128 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade FUMEC, Belo Horizonte, 2008.

Resumo do Currículo do Palestrante

-Doutorando (disciplinas isoladas) – Ciência da Informação – UFMG.
 - Mestre pela Universidade FUMEC. Linha de estudos: Sistemas de Informação - Gestão do Conhecimento – Administração Estratégica.
 - Bacharel em Ciência da Computação pela Universidade FUMEC.
 - Gestor e desenvolvedor de Sistemas Web pelo UNI-BH.
 - Analista de Sistemas e Programador de Computadores pela UFMG.

- Experiência profissional de 25 anos inclui cargos de diretor de empresas de fábrica de software, administrador de TI, analista / desenvolvedor de sistemas e arquiteto de dados.

-Consultor organizacional e de TI em diversas empresas.

-Professor e Coordenador pós-graduação da Faculdade Pitágoras.

- Professor de graduação da Faculdade INED.

- Palestrante.

- Autor de livro e artigos.



WHO WHAT
HOW WHERE
WHY WHEN

Obrigado,

www.fernandozaidan.com.br
fernandozaidan@fernandozaidan.com.br

"O homem é mortal por seus temores e imortal por seus desejos."
Pitágoras